قاموس

المصطلحات الإدارية

إعداد

الدكتور ناصر [illegible]

الناشر

مؤسسة البلسم للنشر والتوزيع

عمان - الأردن

٢٠٠٥م



قاموس المصطلحات الإدارية

رقم الايداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(٢٠٠٣/٣/٥٨٧)

٠٣ ر ٦٥٨
معا المعايطة ناصر عطا
قاموس المصطلحات الادارية / ناصر المعايطة
عمان : مؤسسة البلسم، ٢٠٠٣
ر . أ. ٢٠٠٣/٣/٥٨٧
الواصفات: المصطلحات الادارية / الادراة / القواميس
* تم اعداد بيانات الفهرسة الاولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

الناشر
مؤسسة البلسم للنشر والتوزيع
عمان جبل الحسين، تلفاكس: ٥٣٤٥٤٩٥
البريد الالكتروني:daralbalsam@yahoo.com
ص.ب : ٨٥٨٨ الرمز البريدي: ١١١٢١
عمان – الاردن

مقدمة

الحمد لله رب العالمين، الهادي إلى صراطه المستقيم، والصلاة والسلام على سيد المرسلين، المبعوث رحمة للعالمين، وعلى آله وصحبه أجمعين.

فقد كانت تمر بنا ونحن على مقاعد الدراسة –ولا سيما في مرحلة الدراسة الجامعية الأولى– الكثير من المصطلحات الإدارية، اتضح لنا بعضها وغمض البعض الآخر، وكان لا بد لاستجلاء الغامض منها، من البحث في بطون الكتب والمراجع المتوافرة لدينا أو في مكتبة الجامعة، وكلما أعيانا البحث دون أن نصل إلى بغيتنا تسرب إلينا اليأس وانتابنا شعور بالإحباط، وقد تتبعثر جهودنا في البحث دون فائدة، وربما لجأنا إلى مدرسينا لاستيضاح معاني تلك المصطلحات، فكانوا يجهدون فيما نطلبهم إليه، وقد يرشدوننا إلى بعض الكتب التي تعالج مصطلحاً بعينه أو تتناول جملة مصطلحات محددة.

وقد مرت سنوات بعد تخرجي من الجامعة، وأنا خالي الذهن من فكرة إعداد معجم في مصطلحات الإدارة العامة. بيد أنني كنت أدوّن ما أقع عليه منها في أوراق متفرقة. ولما كانت صلتي وثيقة بحقل الإدارة، من حيث التخصص الدراسي، فقد كنت ألتمس بعض معاني المصطلحات التي كانت تعرض لي بين الحين والآخر، فلم أجد ضالتي في أغلب الأحيان، وإن وجدتها فبالغموض الذي كنت أعانيه أيام الدراسة الجامعية. وما زالت حتى جمعت عدداً من المعاجم العربية المتخصصة في مجال الإدارة، علها تفيدني مجتمعة، فوجدتها على فائدتها تمثل إسهامات متواضعة لا تفي بالغرض ولا تسعف الباحث ولا تغنيه عن المزيد من البحث والسؤال. ذلك أنها في جملتها تكتفي بإيراد المصطلح مع ما يقابله باللغة الإنجليزية أو الفرنسية، وقد تذيله بعبارات أو جمل إيضاحية فلا تتجاوز أن تزيده غموضاً أو تعقيداً، وقد لا تغطي إلاّ جزءاً يسيراً من المصطلحات. عندها أدركت حاجة المكتبة العربية إلى معجم موسوعي شامل لمصطلحات الإدارة العامة يكون سهل العبارة واضح الدلالة وافي الغرض. فراودتني على تهيب مني وتردد فكرة إعداد مثل هذا المعجم، ولكنني عزمت متوكلاً على الله أن أنهض بعبء هذه المهمة التي تمثل بالنسبة لي جزءاً من واجب القدرة على حمل القلم ومسؤولية التخصص وأمانة تمهيد الطريق للأجيال اللاحقة التي ستسير عليه ممهداً معبداً. فعدت إلى أوراقي ومذكراتي، فوجدت بين ثناياها مما جمعته مفرقاً عبر سنوات الدراسة والعمل ما يصلح أن يكون نواة معجم، فشرعت بإعداد مواد هذا المعجم مادةً مادة، مدفوعاً بإلحاح الحاجة الضاغطة إليه من جهة، وحصيلة ما

تجمع لدي من مواد من جهة أخرى، وواجب النهوض بهذا العبء من جهة ثالثة، فعكفت عليها أستكمل النقص وأصحح المخطوء وأعدل ما يحتاج إلى تعديل، ثم تبويب الجميع وفق تسلسل حروف الهجاء، حتى استوى إلى الشكل الذي كنت أطمح إليه.

أما المنهج الذي اتبعته في إعداد هذا المعجم فقد ضمنته النقاط التالية:

أولاً: لم اشأ أن أذهب فيه مذهب من صنفوا في هذا المجال وهو المذهب الذي يحصر الكلام في نطاق التعريف الضيق المحدود، والذي لا يتجاوز في أغلبه السطر أو السطرين، وربما لا يتعدى بضع كلمات مما لا يغني عن مزيد من الشرح والبيان، وربما يكلف الباحث مزيداً من الجهد والوقت في البحث والتنقيب لاستكمال النقص أو استجلاء الغموض الذي تتصف به مثل هذه المصنفات. ومن هنا فقد انصرف جهدي إلى إيضاح المصطلح وشرحه بما يتناسب مع أهميته أو درجة وضوحه أو غموضه، وربما احتاج الأمر إلى التمهيد له بتوطئة تسهم في زيادة التوضيح، أو التعليق عليه لذات الغاية محاولاً ما وسعني الجهد ربط المصطلح بنظيره أو بما يتصل به من قريب أو بعيد من مصطلحات أو أفكار أو أحداث، أو تتبع تاريخه إن كان من المصطلحات القديمة، أو إيراد ما يقابله في حضارات أو لغات أخرى، كل ذلك ليكون أكثر دلالة وأوضح عبارة وأوفى غرضاً.

ثانياً: ولما كانت العلوم الاجتماعية مترابطة ومتداخلة بحيث لا يقوم أي منها بمعزل عن بقية العلوم الاجتماعية الأخرى، فلم يكن مستغرباً أن يربط المصطلح الاجتماعي بين مجالين أو أكثر من المجالات التي تبحث فيها هذه العلوم، سيما وأنه يصعب الفصل بين الظواهر الاجتماعية المختلفة لصعوبة التحديد المنهجي لتقسيم هذه العلوم. ومن هنا فقد أدرجت في هذا المعجم بعض المصطلحات الاجتماعية التي يكثر استخدامها في مجال الإدارة رغم ارتباطها بعلم الاجتماع أو علم السياسة أو علم النفس أو الاقتصاد ... الخ.

ثالثاً: حاولت في هذا المعجم –ما استطعت– تجنب أسلوب المعاجم الأخرى –إلاّ ما دعت الضرورة– في تفتيت المصطلح الواحد إلى عشرات المصطلحات أو إفراد ما يتولد عن المصطلح الواحد من ألفاظ فرعية بحيث تُعطى أهمية المصطلح ذاته أو وزناً لا تستحقه، ولا يمكن في الأدب الإداري تناولها دون المرور بالمصطلح الرئيس، وهو ما يبرر تعدد هذه المصطلحات الفرعية التي يؤدي إفرادها إلى تضخم حجم المعجم بغير فائدة، على أنني في معجمي هذا لم أغفل مثل هذه الألفاظ الفرعية أو المصطلحات المتولدة، بل

أدرجتها ضمن شرح المصطلح الرئيس، فيأتي الشرح شاملاً متكاملاً، ويمكن للقارئ أن يجد ضالته فيما يتعلق بمثل هذه الألفاظ في مادة المصطلح الرئيس.

رابعاً: إن كثيراً من المصطلحات ليست محل اتفاق بين علماء الإدارة، ولذلك سيجد القارئ أكثر من تعريف للمصطلح الواحد يتبعها شرح وافٍ لتوضيح المقصود بكل منها، خروجاً من الانطواء في حجرة تعريف واحد، وتبياناً لمثل هذا الاختلاف.

خامساً: إن كثرة الألفاظ المترادفة للمصطلح الواحد، دفعتني للإجتهاد في اختيار اللفظ الأكثر شيوعاً وتداولاً بين كتّاب الإدارة دون إغفال الألفاظ الرديفة له أو ذات صلة به.

سادساً: إن ورود بعض المصطلحات التي لا ينسجم شرحها مع مدلولها في بعض الكتب والمعاجم المتخصصة في هذا المجال، قد اضطرني إلى اختيار صيغ أو عبارات توفيقية يقترب فيها المدلول من الشرح المرفق، مع الإشارة إلى خطأ الاستخدام في بعض المصطلحات.

وختاماً ولا يسعني بعد أن منّ الله علي بإتمام هذا الجهد المتواضع إلاّ أن أشكر الأخوة الأفاضل الذين شجعوني على متابعة هذا الجهد أو شاركوني همومه منذ كان فكرة حتى صار بالصورة التي هو عليها.

ولا أدعي أن هذا المعجم هو المرجع الفريد الذي لا مرجع بعده، كما لا أدعي أنه قد غطى جميع مصطلحات الإدارة قديمها والجديد، أو أنه تجاوز كل العيوب التي أشرت إليها في المعاجم الأخرى، فالكمال لله وحده وما أنا إلاّ بشر والعمل البشري مهما ظن صاحبه أنه قد بلغ الغاية فيه لا بد أن يكون ناقصاً، لذلك فإنني أرحب بكل تصويب أو اقتراح مهما صغر شأنه أو قلّت فائدته، فإن جملة الفوائد الصغيرة تصنع خيراً كثيراً بإذن الله.

والحمد لله نهاية لا تزال تبدأ وبدء لا ينتهي

ملحوظات هامة:

١- رتبت مواد المعجم على حروف الهجاء، مع إهمال "الـ" التعريف والهمزة المتوسطة والهمزة في آخر الكلمة، واعتبار الألف المقصورة مساوية في الترتيب للألف الممدودة.

٢- قد تجد بعض المواد مرتبة بصيغة الجمع وأخرى بصيغة المفرد، وذلك لشيوع مثل هذا الجمع أو الإفراد، في الأدب الإداري.

٣- قد تجد فرعاً من مصطلح منضوياً في ثوب المصطلح الرئيس أو المصطلح الأم ومثل هذا شائع في هذا المعجم.

٤- قد تجد مصطلحاً يتنازعه لفظان فإن لم تجده تحت اللفظ الأول فإنك -لا شك- واجده إن شاء الله تحت اللفظ الثاني، وقد تجد له إحالة هنا أو هناك.

((أ)) حرف الألف

الإبداع الإداري Administrative Creativity

يتمثل جوهر الإبداع في نشاط الإنسان الذي يتصف بالابتكار والتجديد، وهو يتمثل في النشاط الذي يكون على العكس من الإتباع والتقليد، وهذا يعني أن هناك فرقاً بين الإبداع والمهارة، والعامل الماهر هو الذي يعيد إتقان ما ابتدعه غيره.

والإبداع في اللغة يعني إحداث شيء جديد على غير مثال سابق، لهذا فإن الإنتاج الذي يتصف بالإبداع تتوافر في صياغته النهائية صفات الجدّة والطرافة، وإن كانت عناصره الأولية موجودة من قبل. ويوصف بالإبداع غالباً كل الإنتاجات الأدبية والعلمية، وعدد كبير من ضروب النشاط في مرافق الحياة المختلفة التي تتوافر فيها إحدى الصفتين التاليتين أو كلتاهما:

أ- الإحداث: الذي يتمثل في ظهور الإنتاج أو الأفكار إلى حيز الوجود الفعلي لأول مرة.

ب- التكوين أو الصنع: الذي يتمثل في وجود مادي جديد للشيء.

ويندرج تحت معنى الإبداع: الإختراع Invention وهو عبارة عن إنتاج مركب من الأفكار، أو إدماج جديد لوسائل من أجل غاية معينة، مثل اختراع (جراهام بل) للهاتف. والإكتشاف Discovery وهو اكتساب معرفة جديدة، بأشياء لها وجود من قبل، مثل اكتشاف أمريكا، واكتشاف البنسلين.

والإبداع في مجال الإدارة يعني ابتكار أساليب أو أفكار يقبلها الآخرون (العاملون) في المنظمة فتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق أهداف المنظمة بالمتاح لها من الموارد، وهذا يعني أن الإبداع الإداري هو إبداع جماعي أو مؤسسي وإن كان صاحب الفكرة أو الابتكار شخص واحد، ذلك أنه إذا لم تأخذ الجماعة بالابتكار الجديد فلا قيمة له ولا حياة. ويقوم الإبداع الإداري على ركائز أو مقومات عديدة، أهمها توافر بيئة صالحة للعمل أو مناخ تنظيمي صحي، تستثار فيه طاقات العاملين وتنمو فيه مواهبهم، والإنفتاح على الرأي الآخر الذي تتيحه الإدارة وتمارسه عملاً، والإيمان بقدرات الآخرين ومواهبهم واحترامها، ومراعاة البعد الإنساني في التعامل، إلى جانب اتباع الأساليب العلمية في التعامل مع المشكلات وحلولها.

أتاوة Royalty

الأتاوة في اللغة تعني الخراج والرشوة. وفي علم المالية الحديث: هي مبلغ من المال يفرض جبراً على مالك العقار بنسبة المنفعة التي عادت عليه من الأعمال العامة التي قامت بها الدولة أو الهيئات المحلية. فكثيراً من الأراضي والبيوت مثلاً ترتفع أسعارها إذا ما شقت الحكومة قنوات الماء أو الطرق أو مدّت شبكات الإنارة بجوارها. ويطلق على الأتاوة أحياناً ضريبة التحسينات أي الضريبة مقابل التحسينات التي قامت بها الحكومة في سبيل تطوير المدن أو إيصال الخدمات العامة.

وتختلف الأتاوة عن الضريبة من عدة نواح، أهمها أن الأتاوة يقابلها نفع خاص يمكن تقديره، وأنها لا تكون تصاعدية قط، ولا تتناسب إلاّ مع مقدار المنفعة الخاصة، بينما قد يزداد سعر الضريبة بازدياد مقدرة الممول على الدفع.

وعلى الرغم من تشابه الأتاوة والرسم في أن كلاً منها يدفع في مقابل خدمة معينة تقدمها الدولة، فإنهما يختلفان في أن الخدمة التي تدفع الأتاوة مقابلاً لها تكون عادة ذات طابع محلي وعيني، وفي أنها تجبى عادة دفعة واحدة، بينما يكون الرسم مقابلاً لخدمة ذات طبيعة قومية، وقد يدفع بشكل دوري كلما تكرر أداء الخدمة.

وقد كانت كلمة أتاوة في الأصل تتم عن حقوق الملكية Royal Rights التي لا يمكن منحها إلى أي شخص آخر يملك قطعة من الأرض، إلاّ إذا نص عليها صراحة في مرسوم حكومي. أما في الآونة الأخيرة فإن كلمة ((أتاوة)) تعني النسبة التي يدفعها الناشر إلى مؤلف أي كتاب عن النسخة الواحدة مقابل حق التأليف Copy Right، أو المبلغ الذي يدفعه مستغلو منجم ما إلى صاحبه.

الاتجاهات Attitudes

تمثل الإتجاهات كما يبدو من التسمية توجهاً أو استعداداً مسبقاً للتصرف بطريقة معينة يكتسبه الفرد عبر سنوات التنشئة الاجتماعية الطويلة في الأسرة، وجماعة الزملاء، والمدرسة، والمسجد، والجامعة، والنادي، ومختلف المؤسسات الاجتماعية. والإتجاهات تؤثر إيجاباً أو سلباً أو حياداً على سلوك الشخص تجاه الأشياء المحيطة به – العمل، الزملاء، المجتمع ... الخ، فإذا أحب العامل وظيفته وكانت فكرته عنها إيجابية، فإنه يقبل عليها بشغف، ويتوافق مع متطلباتها. ويتغلب على صعوباتها. وإذا كانت فكرته عن الانتظام إيجابية كذلك فإنه يحرص على الحضور

في مواعيد العمل والإلتزام بها. والعكس إذا كانت سلبية. وعلى هذا فإن الإتجاهات تعد مكوناً أو عنصراً أساسياً في شخصية الفرد وحياته، كيف يفكر، وماذا سيكون تصرفه.

وتتكون الإتجاهات لدى الناس بشكل تدريجي خلال مراحل حياتهم عن طريق الخبرات التي كونوها خلال مسعاهم لإشباع حاجاتهم. فقد يكوّن الشخص إتجاهات إيجابية حيال الخبرات أو الأشخاص الذين ساعدوه في إشباع حاجاته. وأخرى سلبية تجاه العوائق أو الناس الذين اعترضوا إشباع تلك الحاجات. كما تتكون الإتجاهات عند الفرد حسب المعلومات المتوافرة (سلباً أو إيجاباً) فالمعلومات التي ينتمي إليها الفرد، وتلعب عوامل التنشئة الاجتماعية ومؤسساتها كالأسرة والمدرسة والمسجد ووسائل الإعلام أدواراً أساسية في تشكيل الإتجاهات.

وأهم خصائص الإتجاهات: أنها مكتسبة ومتعلّمة وليست وراثية، وتتكون وترتبط بمثيرات ومواقف اجتماعية، ويغلب عليها الذاتية أكثر من الموضوعية من حيث محتواها، كما أنها تنعكس في سلوك الفرد وأقواله وأفعاله وتفاعله مع الآخرين. ولها صفة الثبات والاستمرار النسبي، بيد أنه من الممكن تعديلها وتغييرها تحت ظروف معينة. ولذلك تركز التنظيمات الإدارية على غرس الإتجاهات الإيجابية نحو العمل، ومحاولة تغيير الإتجاهات السلبية منها عن طريق الدورات التدريبية والتعليمات واللوائح ونظم الحوافز. أو تغيير العوامل المكونة للإتجاهات السلبية.

وللإتجاهات عدة وظائف منها: أنها تحدد طريق السلوك وتفسره، وتنظم العمليات الدافعة الإنفعالية والإدراكية والمعرفية حول بعض النواحي الموجودة في المجال الذي يعيش فيه الفرد. كما أنها تيسر للفرد القدرة على السلوك واتخاذ القرارات في المواقف المختلفة في شيء من الإتساق دون تردد أو التفكير في كل موقف تفكيراً مستقلاً، وتوجه استجابات الفرد للأشخاص والأشياء والموضوعات بطريقة تكاد تكون ثابتة.

ونظراً لأهمية الإتجاهات ودلالتها على السلوك فإن المؤسسات المختلفة تهتم بقياس الإتجاهات داخل المؤسسة وخارجها. وذلك كوسيلة للتعرف على المناخ التنظيمي السائد ومحاولة التأثير فيه إيجابياً. ومن أهم أساليب قياس الإتجاهات، إجراء المسوحات الشاملة عن طريق توزيع الإستبانات أو إجراء المقابلات مع الأفراد أو إجراء الإختبارات. ويمكن رصد الإتجاهات حول موضع معين على شكل قوائم تتضمن مقياساً مكوناً من درجات أو نسب مئوية حيث يتم وضع أوزان مختلفة للأجوبة المختلفة، كأن يأتي السؤال عن درجة رضى العاملين بنمط الإشراف السائد مثلاً ويعبر عن درجات ذلك الرضى كما يلي:

ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول	ضعيف
٥	٤	٣	٢	١

فيكون معدل الإجابات للمبحوثين دلالة على نسبة الرضى عن نمط الإشراف السائد.

اتحاد إقتصادي Economic Union

الاتحاد الإقتصادي تنظيم يتم بين دولتين أو أكثر، ويحرر بمقتضاه التبادل التجاري بينها من كافة الرسوم الجمركية والقيود التجارية، كما يطلق حرية تنقل الأشخاص ورؤوس الأموال بين الدول الأطراف، ويوحّد الرسوم الجمركية والقيود التجارية في مواجهة العالم الخارجي، كما ينسق السياسات الإقتصادية والنقدية والمالية للدول الأعضاء.

من أهم مزايا الاتحاد الإقتصادي زيادة حجم السوق وما يترتب عليه من زيادة تقسيم العمل وتحقيق مزايا الإنتاج الكبير، ويؤدي الاتحاد الإقتصادي إلى تحقيق درجة أكبر من الاكتفاء الذاتي، والتخفيف من أثر التقلبات الإقتصادية، وزيادة قوة المنافسة للدول الأعضاء في مواجهة العالم الخارجي. وهو أقوى صورة من صور التكتل الإقتصادي فيما عدا التكامل الإقتصادي التام، حيث تصبح البلاد الأعضاء إقليماً إقتصادياً واحداً.

وأهم صوره التي عرفها التاريخ تلك التي اقترنت بتحقيق نوع من الاتحاد السياسي. ويعتبر الاتحاد الإقتصادي لبلجيكا ولوكسمبورج وهولندا (بنلوكس) من أشهر صور الاتحاد الإقتصادية التي لم تؤد بعد إلى الوحدة الإقتصادية بين بلجيكا ولوكسمبورج قبل الحرب العالمية الثانية، ثم تكوّن اتحاد جمركي بينهما وبين هولندا في سنة ١٩٤٨، وأخيراً عقدت اتفاقية الاتحاد الإقتصادي بين البلدان الثلاثة في ١٩٥٨ وصدق عليها في ١٩٦٠.

اتحاد البريد العالمي Universal Postal Union (upu)

البريد أصله الدابة التي تحمل الرسائل، والرسول، والرسائل، ويجمع البريد على برد. وقد يطلق لفظ البريد ويراد به المسافة بين كل منزلتين من منازل الطريق وهي أميال، اختلف في عددها، وفي بعض الأقوال: البريد يعادل (٤) فراسخ وهذه تساوي (١٧٦ر٢٢) كيلومتراً.

وقد نشأت خدمة البريد بغرض نقل الخطابات، ولكنها امتدت فيما بعد حتى شملت نقل الرسائل، والطرود، والمطبوعات، والعينات، عدا القيام بعمليات تحويل النقود، وبعض الأعمال المصرفية. وقد عرف نظام البريد لدى الفرس والعرب والرومان، وفي القرون الوسطى حيث جعل المسلمون له ديواناً خاصاً. ويرجع النظام البريدي الإنجليزي إلى عام ١٦٥٧.

ووجدت الطوابع التي تلصق على الرسائل عام (١٨٣٩) ثم انتشرت في العالم المتحضر كله بعد عام ١٨٥٠، وفي عام ١٨٧٤ عقدت إتفاقية دولية لتنظيم الخدمات البريدية بين الدول وتأسس اتحاد البريد العالمي بهدف تنظيم وسائل الخدمة البريدية وتحسينها ودعم التعاون الدولي في هذا المجال وتهيئة الخدمات البريدية في الدول الأعضاء فيه.

ويتكون هيكل الاتحاد من مؤتمر البريد الدولي الذي يتكون من مندوبي كل الدول الأعضاء. ويجتمع مرة كل خمس سنوات ليراجع اتفاق البريد العالمي، ويجوز أن يجتمع في دور غير عادي بناء على طلب ثلثي أعضاء الاتحاد. وهناك المجلس التنفيذي الذي يتكون من ٣١ عضواً ينتخبهم المؤتمر على أساس التوزيع الجغرافي. ويتصل المجلس بإدارات البريد في الدول الأعضاء. ويجتمع مرة كل عام في مقر الاتحاد الرئيسي في بيرن بسويسرا. وإلى جانبه يوجد المجلس الاستشاري للبحوث البريدية ويتكون من ٣٠ عضواً ينتخبهم المؤتمر وهو مسؤول عن تنظيم الدراسات وتقديم الفتاوى حول المشكلات الفنية والميدانية المتعلقة بالبريد ويجتمع مرة كل سنة. ويعاون هذه الأجهزة المكتب الدولي وهو بمثابة السكرتارية الدائمة للاتحاد وأداة الإتصال والإعلام. ويقوم بتقديم خدمات فنية لإدارات البريد.

اتحاد جمركي Customs Union

الاتحاد الجمركي تنظيم يتم بالاتفاق بين دولتين أوأكثر يجعل منها إقليماً جمركياً واحداً بحيث تلغى الرسوم الجمركية والقيود التجارية المفروضة على المنتجات المتبادلة بينها، وتفرض تعريفة جمركية موحدة على التبادل القائم بين الدول الأطراف والعالم الخارجي. وبهذا يختلف الاتحاد الجمركي عن كل من منطقة التجارة الحرة Free Trade Area والسوق المشتركة Common Market فيميزه من الأولى ما يتضمنه من توحيد التعريفة الجمركية المفروضة في مواجهة الدول غير الأعضاء، ويميزه من الثاني أنه شأنه في ذلك شأن منطقة التجارة الحرة، لا ينطوي على حرية انتقال الأشخاص أو رؤوس الأموال بين الدول الأعضاء.

وكثيراً ما تتفق الدول الأعضاء في الاتحاد الجمركي على تجميع إيراداتها من الرسوم المحصلة على السلع المستوردة، وتوزيع حصيلتها فيما بينها على أسس يتفق عليها كنسبة سكان كل دولة إلى مجموع سكان الاتحاد، أو على أساس الأهمية النسبية للتجارة الخارجية لكل دولة، أو على أساس حجم استهلاك كل دولة من السلع المستوردة.

على أن كثيراً من الكتابات الإقتصادية الحديثة تميل إلى استخدام اصطلاح الاتحاد الجمركي بمعنى أوسع من المعنى المشار إليه، بحيث يشمل درجات متفاوتة من تحرير التبادل، وبهذا

المعنى يتراوح الاتحاد الجمركي بين تخفيض جزئي ومتبادل للحماية الجمركية المفروضة على سلعة واحدة، وبين التحرير التام للتجارة وإلغاء كافة الرسوم المفروضة على التبادل، مع تنسيق السياسات المالية والنقدية للدول الأعضاء.

الاتحاد الدولي للمواصلات السلكية واللاسلكية International Telecommunication Union

تأسس الاتحاد الدولي للمواصلات السلكية واللاسلكية في باريس سنة ١٨٦٥ باسم اتحاد التلغراف الدولي، ثم أصبح باسمه الحالي في سنة ١٩٣٤ بعد إقرار الاتفاق الدولي للمواصلات السلكية واللاسلكية في مدريد سنة ١٩٣٢. وقد أعيد تنظيم الاتحاد سنة ١٩٤٧ على ضوء إتفاقه مع الأمم المتحدة.

يعمل الاتحاد على تنظيم وتنسيق كافة أنماط المواصلات الدولية بما في ذلك اتصالات الفضاء. ويعمل على تحسين خدمات المواصلات وتوسيع نطاقها، ومن بينها الهاتف والبرق واتصالات الفضاء والجو والبحر والإذاعة والتلفزيون. كما يوجه موجات الراديو. ويقوم بذلك من خلال عقد المؤتمرات الإدارية العالمية التي تجتمع لإجراء تعديل جزئي للتعليمات الإدارية والمؤتمرات الإدارية الإقليمية وتجتمع لمناقشة مسائل خاصة بالمواصلات التي لها طابع إقليمي.

وهناك المجلس الإداري المكون من ٢٩ عضواً ينتخبهم المؤتمر المفوض ويجتمع مرة كل عام، والمقر الرئيسي للاتحاد في جنيف بسويسرا ويتكون من الأمانة العامة والمجلس الدولي لتسجيل الذبذبات واللجنة الاستشارية للإذاعة واللجنة الاستشارية للبرق والهاتف.

اتخاذ القرارات Decision Taking

يقصد باتخاذ القرار العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة. ضمن معطيات بيئة التنظيم.

وعليه فإن اتخاذ (أي قرار) يتطلب المفاضلة بين عدة بدائل، لأن الغرض الأساسي من اتخاذ القرار هو توجيه السلوك الإنساني باتجاه تحقيق هدف في المستقبل. والبديل (Alternative) هو طريق لتحقيق الهدف، ويتصف بصفتين أساسيتين:

أ- أنه ممكن التنفيذ، أي يتوفر لمتخذ القرار إمكانات تطبيقه فعلاً.

ب- أنه يسهم في الوصول إلى النتيجة المرغوبة، سواء كلياً أو جزئياً.

واتخاذ القرار بهذا المعنى يمثل إحدى مراحل عملية صنع القرارات التي تبدأ بتحديد الهدف وتشخيص المشكلة موضوع القرار ومروراً بجمع البيانات والمعلومات وبلورتها، وتحديد مجموعة البدائل والمفاضلة بينها وصولاً إلى اختيار البديل الأفضل. أي أن اتخاذ القرار وفق هذا الترتيب يمثل آخر مرحلة من مراحل صنع القرار.

وتعد عملية اتخاذ القرارات هي صلب عمل المدير، وينظر إليها على أنها وظيفة أساسية يمارسها المديرون في كل وقت من الأوقات. وتشمل عملية اتخاذ القرارات كافة جوانب التنظيم وهي لا تقل في أهميتها وتعدد مجالاتها عن عملية الأداء العضلي أو التنفيذ العملي. لمختلف النشاطات التي تمارس في المنظمة.

الاتصال الإداري **Communication Administrative**

الاتصال هو العملية التي يتم بمقتضاها نقل وتبادل المعلومات والأفكار والمعاني والتعليمات والآراء من شخص إلى آخر أو من شخص إلى جماعة أو العكس أو من جماعة أخرى، بالطريقة التي يستوعبها ويستفيد منها الجميع ويستكملون ما لديهم من نقص، وقد يتم الاتصال بعدة وسائل وأساليب.

ويوصف الاتصال بأنه فعال حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو الذي يصل بالفعل إلى المستقبل. والاتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي، ويتضمن خمسة عناصر أساسية هي: المرسل والمستقبل، والرسالة، قناة الاتصال، والاستجابة أو رد الفعل. ويقسم الاتصال إلى عدة أنواع هي:

الاتصال الصاعد: عندما يتم نقل المعلومات من أسفل إلى أعلى.

الاتصال النازل: عندما يتم نقل الأوامر والتعليمات من القمة إلى القاعدة.

الاتصال الأفقي: وبموجبه يتم التنسيق بين مستويات إدارية متماثلة.

ومن جهة أخرى هناك الاتصالات المكتوبة والشفوية والسمعية والبصرية كما تقسم الاتصالات إلى رسمية وودية ومباشرة وغير مباشرة ... الخ.

وفي مجال الإدارة، يعد الاتصال عاملاً أساسياً لتوجيه السلوك، فهو الوسيلة الفعالة لإحكام الإشراف على المرؤوسين أو التابعين، وإحاطة الجهاز الإداري علماً بمجريات الأمور داخل

المنشأة أو المنظمة، ولمتابعة أوجه النشاط والتثبت من أن كل عمل قد تم أداؤه في الوقت المحدد له وبالأسلوب المقرر.

ومن أهم أغراض الاتصال الإداري ووظائفه: نقل الأوامر والتعليمات من الرئيس إلى مرؤوسيه، ونقل التقارير ووجهات نظر المرؤوسين إلى الرئيس فيما يتعلق بأعمال التنفيذ ونشاط المنظمة بشكل عام، والتنسيق بين مختلف الجهود التي يبذلها الأعضاء أو التي تقوم بها الأجهزة الإدارية المختلفة، وإحداث عملية التفاعل المطلوب بين العاملين داخل المنظمة وبين المنظمة وجماهيرها والمؤسسات الرسمية والأهلية التي لها علاقة بها، وتوصيل المعلومات والبيانات الهامة إلى قيادة المنظمة لتستعين بها في اتخاذ قراراتها.

ويتأثر الاتصال بعدد من العوامل من أهمها ما يلي:

* نوع الجماعة والظروف المحيطة بها: فالمؤسسات العسكرية مثلاً تحتاج إلى نوع من الاتصال يقوم على أساس من العلاقات الرسمية وتسلسل القيادات، في حين أن الجماعات الاختيارية والمنظمات العلمية والاقتصادية يقوم الاتصال فيها على مزيج من العلاقات الرسمية وغير الرسمية. ويترتب على تباين الجماعات اختلاف في أساليب الاتصال.

* نمط التنظيم: فالتنظيم الذي يقوم على أساس من التقسيم الجغرافي يحتاج إلى شبكة واسعة من الاتصال وعلى درجة عالية من الإحكام بحيث تكفل نقل المعلومات والأوامر بالسرعة اللازمة في حين أن التنظيم على أساس التقسيم الوظيفي يحتاج إلى اتصال على مستوى القيادات أكثر مما يحتاج إليه على مستوى الأتباع. كذلك فإن عدد الوحدات أو عدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف يؤثر في تصميم شبكة الاتصالات.

* حجم التنظيم: يتناسب حجم التنظيم عكسياً مع اليسر والسهولة في الاتصالات. فالتنظيم الكبير في الحجم المتشعب في الأعمال يتسم بشبكة اتصالات صعبة أو معقدة بخلاف التنظيم الصغير.

* عمر الجماعة: تحتاج الجماعات الحديثة النشأة إلى دقة في تخطيط شبكة الاتصالات وفي الغالب تكون الاتصالات ضيقة، وتكون على النطاق الشخصي أكثر من النطاق الوظيفي، وكلما مر الزمن بالجماعة فإن شبكة الاتصالات تستقر شيئاً فشيئاً وتتيسر العلاقات لوجود تقاليد ثابتة لها.

* نوع القيادة: يتأثر الاتصال داخل المنظمة بنوع قياداتها. فالقائد المستبد يعتمد كلية على بصيرته، لهذا فإنه لا يحتاج إلى حقائق كثيرة، وغالباً ما ينظر إلى الاتصال على أنه وسيلة لتعريف معاونيه بطبيعة ما يريده وحسب، كما أنه قلما يقبل مشاركة في الرأي أو نصحاً من غيره، مما يؤدي إلى إضعاف الاتصال أو تعطيله، بخلاف القائد الديمقراطي. وأما القائد الفوضوي فإنه يؤدي إلى انتشار الاتصالات غير الرسمية على نطاق واسع، وذلك بسبب فشله في توجيه تابعيه إلى هدف محدد.

أما قنوات الاتصال ووسائله فكثيرة ومتنوعة ومن أهمها: المقابلات الشخصية، والاتصال الهاتفي والاجتماعات والندوات والمؤتمرات، ويشار إليها بالوسائل الشفهية. وهناك الوسائل الكتابية وتشمل التقارير والمذكرات والأوامر والتعليمات المكتوبة والشكاوى إلى جانب الاتصال المصور، وهو الذي يعبر عن الرسائل بالصور والمرئيات، كالصور (الفوتوغرافية) والمرسومة واللوحات والملصقات والأفلام التلفزيونية والعروض السينمائية وغيرها. وأخيراً هناك ما يسمى بالاتصال غير اللفظي وهو ما تعكسه حركات الجسم أو الأعمال أو الظواهر المختلفة.

هذا ويتوقف النجاح في عمليات الاتصال على سلوك كل من المرسل والمستقبل، وعلى كفاءة وسيلة الاتصال التي تتوقف بدورها على طبيعة الرسالة والظروف المحيطة بها من حيث وضوح الرسالة وانسجامها مع مستوى فهم المستقبل، ومدى تركيزها على الحقائق والمعلومات الهامة بغير تكرار ممل أو إطناب مخل، واحتواؤها على كمية من المعلومات بالقدر الذي يتمكن المستقبل من استيعابه، كما تتوقف على الموقف الذي تسلم فيه الرسالة والظروف المحيطة بالمستقبل وحالته النفسية، إلى جانب الأسلوب الذي تقدم به المعلومات.

وثمة معيقات تحول دون نجاح عملية الاتصال أو إتمامها على الوجه المرغوب، من أهمها:

* اختلاف الإدراك بين المرسل والمستقبل وتباين المستوى الثقافي بينهما.

* سوء التنظيم وتعقد خطوط الاتصال وعدم وضوحها.

* كثرة المعلومات أو قلتها عما ينبغي.

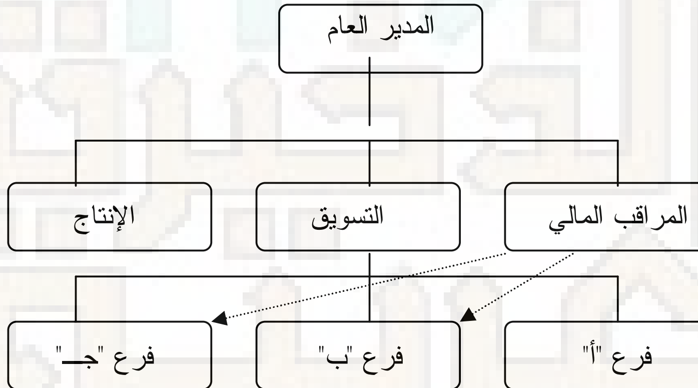
* العوائق النفسية التي تتمثل في نقص الاستعداد النفسي عند المستقبل لتلقي الرسالة، كاتصافه بالتسرع فيرفضها بدون تفكير، أو بالتعصب فيأبى أن يتلقاها، أو يتسم بالغفلة فلا يقدر على التركيز ... الخ.

* ازدواجية الدلالة اللفظية لبعض العبارات والتراكيب فتفهم الرسالة بغير مقصودة.

* الرقابة على الاتصال وحذف بعض أجزاء من الرسالة مما يؤدي إلى صعوبة فهم المقصود والغرض من عملية الاتصال ... الخ.

اتصال قطري Diagonal Communication

تعبير غير دقيق يصف الاتصال الذي لا يكون عبر خطوط السلطة الرسمية، بل يتجاوز المراجع الإدارية، وبأخذ شكل الخط القطري (ليس الأفقي أو الرأسي) على اعتبار أن ترتيب أقسام المنظمة وإداراتها تأخذ شكلاً مربعاً أو مثلثاً كما تعكسه الخريطة التنظيمية، ويتم الاتصال القطري عندما يتعذر على الموظفين الاتصال الرأسي أو الأفقي، أو يتم تحت ضغط السرعة حيث لا يكون من المناسب مرور المكالمات أو المخاطبات عبر التسلسل الرئاسي للوظائف وربما يكون أقرب وصف له هو (الاتصال غير الرسمي).



أتمتة

(انظر: إدارة ذاتية)

الأوتوقراطية Autocracy

الأتوقراطية، والحكم الفردي، والحكم الاستبدادي، والطغيان، والسلطة المطلقة، والدكتاتورية، تعد كلها مصطلحات مترادفة، وتدل على نمط من السلطة يتصف بخصائص أبرزها انعدام أو عدم احترام القوانين والتقاليد التي يمقتضاها يمكن أن يدعى الحكام إلى تبرير أعمالهم أو إلى التخلي عن السلطة، وغياب الحدود المفروضة على مجال السلطة، أو على ممارستها بوسائل لم تحددها قواعد موضوعة سلفاً، وغياب القوانين المنظمة للوصول إلى السلطة، واستخدام السلطة

لفائدة أقلية من التابعين لصاحبها، وخضوع المحكومين بسبب الخوف أساساً، وتركز السلطة في شخص واحد، والالتجاء غالباً أو باستمرار إلى القوة والإرهاب.

والأتوقراطية، إجمالاً، هي نقيض الديمقراطية، غير أنه من النادر أن تجتمع كل الخصائص المذكورة أعلاه في نظام سياسي واحد، فعلى سبيل المثال ولأسباب عملية محضة ليس في وسع أي نظام أن يفرض إرادته في كل مجالات الحياة الاجتماعية.

الإثراء الوظيفي Job Enrichment

الإثراء الوظيفي هو أحد أساليب تصميم الوظائف، ويقصد به تصميم الوظيفة بحيث تحمل في ثناياها عناصر الحرية والمسؤولية والاستقلالية حيث يتاح للموظف فرصاً أكثر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم وأداء عمله واتخاذ القرارات في إطار وظيفته دون حاجة إلى إشراف أو رقابة مركزة. وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في الأعمال، وهو بذلك يختلف عما يسمى بأسلوب توسيع العمل الذي يعني زيادة التوسع الأفقي فيها.

ويتضمن أسلوب الإثراء الوظيفي إعطاء المرؤوس بعض المهام والواجبات التي يقوم بها رئيسه وبالتالي زيادة مشاركته في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله بشكل يؤدي إلى تغيير في محتوى العمل. فمثلاً، بالإضافة إلى ما يقوم به المحاسب من استلام الأموال للصندوق، يعطى مهمة صرف الأموال والرقابة عليها واتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأموال التي يحوزته بما يتفق ومصلحة المنظمة.

وهذا الأسلوب يؤدي إلى زيادة ارتباط المرؤوس وولائه للعمل كما يزيد من إحساسه بالمشاركة والإنجاز بشكل يؤدي إلى رفع روحه المعنوية وبالتالي زيادة إنتاجه.

الإجازة Vacation

الإجازة هي انقطاع الموظف عن ممارسة مهام وظيفته لمدة محدودة –غالباً– اختيارا بعد موافقة إدارته، مع احتفاظه بصلته الوظيفية.

وتعتبر الإجازة حقاً للموظف ما توافرت شروط استحقاقها. وذلك رغم ما قد تتمتع به الإدارة من سلطة تقديرية في منحها. والإجازات الوظيفية أنواع خمسة هس:

١– الإجازة الطارئة أو العارضة.

٢– الإجازة الدورية أو السنوية أو الاعتيادية.

٣- الإجازة المرضية.

٤- الإجازة الدراسية.

٥- الإجازة الخاصة كإجازة الأمومة، والحج، ووفاة أحد الأقارب ... الخ.

اجتماع Meeting

الإجتماع لقاء مباشر بين مجموعة من الأشخاص بقصد النظر في مسألة أو مشكلة تهم المنظمة، وتعد الاجتماعات من أهم أساليب اتخاذ القرار الجماعي، إضافة إلى كونها إحدى أساليب الاتصال المهمة في المؤسسة، وعن طريقها يتم تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاج، كما تتيح المعرفة لكل عضو في المؤسسة حول ما يجري بداخلها من نشاط وأعمال، وتتيح له الاندماج في جو العمل ومناخ المؤسسة. ويتسنى عن طريق الاجتماعات للقيادة الإدارية التعرف على مطالب وحاجات العاملين ومشكلات العمل، وبالمقابل تمكن القيادة من توصيل أوامرها وتعليماتها ووجهات نظرها للعاملين.

وبصفة عامة يمكن اعتبار هذه الطريقة أعلى مراتب القيادة الجماعية، وذلك لأن كل من يحضر الاجتماع يكون له الحق في إبداء رأيه، كما أنه يعطي فرصة متكافئة في التصويت عليه. ومع ذلك فإنها لا تخلو من العيوب التي قد تدفع الإدارة إلى اختيار طريقة بديلة لتحقيق ديموقراطية الإدارة. فقد يكون من المستحيل أن يعقد اجتماع في الوقت المناسب. كما أن الاجتماع قد يبعث على الضجر إذا لم يكن موضوعه كله يهم كافة المشتركين فيه. كما أن المشكلة المعروضة للبحث لا تهم إلاّ عدداً قليلاً من المجتمعين دون غيرهم، أو كانت بعض المسائل التي يتناولها الاجتماع تهم عدداً قليلاً من المجتمعين بينما لا تهم المسائل الأخرى هؤلاء بالذات، فإنه ليس من المقبول أن يظل المجتمعون يستمعون جميعاً إلى تفاصيل لا تخصهم كلهم، لما يبعثه ذلك من ملل وما يسببه من ضياع وقت ثمين دون عمل مثمر. ويؤدي هذا الوضع إلى أن يكون بعض المجتمعين منتبهين لما يدور في الاجتماع، بينما ينصرف الباقون بأذهانهم عنه. وفضلاً عن ذلك فإن من عيوب هذه الطريقة أنه كثيراً ما نجد عدداً محدوداً من الأشخاص هم الذين يسيطرون على الاجتماع ويوجهونه بسبب عوامل تخرج عن سداد الرأي، كارتفاع الصوت أو قوة الشخصية، وبهذا ينقاد لهم الآخرون في آرائهم أو لا تسنح لهم الفرصة لإبداء الرأي، وفي هذا ما يقلل من قيمة الاجتماع كأداة لديموقراطية الإدارة.

ويشترط لنجاح الاجتماع أن توضع له خطة مسبقة تشمل تحديداً واضحاً للموضوعات التي سوف ينظر فيها، ويعد له جدول أعمال يشمل جميع الموضوعات أو عناصرها مرتبة حسب نوعيتها أو أهميتها، وأن تتاح الفرصة للمجتمعين حتى يدرسوا جدول الأعمال بمرفقاته على مهل وبمدة كافية قبل موعد الاجتماع، وأن يقتصر موضوع الاجتماع على أولئك الذين تهمهم الموضوعات المعروضة، أو الذين يستطيعون البت فيها أو بحثها، وأن يعقد الاجتماع في مكان مناسب مريح يعرف فيه كل شخص من المجتمعين مكانه. كذلك يحسن أن يبدأ الاجتماع بمقدمة يشرح فيها المقرر الموضوعات المعروضة وما توصلت إليه مختلف الأجهزة من دراسات بشأنها.

الأجر Wage

الأجر هو المبلغ الذي يتقاضاه الأجير الذي يقدم ما يملك من قدرة على العمل لصاحب العمل لإنتاج السلع والخدمات تحت إمرة الأخير ولحسابه. ويعرف الأجر من وجهة النظر الاقتصادية: بأنه ثمن العمل أو ثمن قوة العمل.

والأجر قد يكون أساسياً Basic Wage وهو ما يدفع مقابل العمل الذي يؤدى من خلال أوقات العمل العادية، وقد يكون إضافياً Overtime Wage وهو ما يدفع زيادة عن الأجر العادي، ويكون عادة بمعدل أعلى من المعدل المعتاد.

وهناك الأجر النقدي Nominal Wage ويمثل أجر العامل مقدراً بالنقود في وقت معين. والأجر الحقيقي Real Wage وهو مجموع السلع والخدمات التي يستطيع أن يحصل عليها العامل مقابل الأجر النقدي الذي يتقاضاه، وهــذا يتوقف على مستوى الأثمــان السائد والذي يتغير من وقت لآخر. وهناك طرق عديدة لاحتساب الأجور، فقد يدفع الأجر على أساس الوقت Daily or Hourly Wage ولا تأخذ هذه الطريقة في الاعتبار الفروق الفردية بين العمال واختلاف قدراتهم على الأداء والإنتاج.

وقد يدفع الأجر على قدر الإنتاج وهو ما يشار إليه بالأجر بالقطعة Piece Rate Wage or Output Wage، وتؤكد هذه الطريقة على الفروق الفردية كما تساعد على إيجاد الدافع لدى العامل لزيادة الإنتاج.

وفي الاصطلاح الفقهي يعرف الأجر بأنه العوض الذي يدفعه المستأجر للمؤجر في مقابل المنفعة المعقود عليها، وهو في عقد الإجارة بمنزلة الثمن في عقد البيع.

الإجراءات Procedures

الإجراءات خطوات تفصيلية تتبع في تنفيذ عملية معينة. وتعرف بأنها طريقة عمل مختارة مسبقاً لتطبق على مختلف أوجه النشاط الروتيني، وتقوم على مجموعة قواعد إرشادية لأداء العمل وفقاً لأولويات زمنية معينة. ومن فوائد الإجراءات أنها تعمل على برمجة النشاطات الروتينية في المنظمات بشكل يؤدي إلى خفض الإجهاد الذهني للأفراد أثناء تأديتهم لتلك النشاطات، وكذلك رفع كفاءة أدائهم عن طريق توضيحها لهم وتدريبهم على القيام بها. وبهذا تعمل الإجراءات على إحداث تماثل بين تصرفات الموظفين، وخصوصاً فيما يتعلق بأعمالهم مع الغير. كما أنها وسيلة من وسائل الرقابة في تنفيذ مختلف العمليات، فهي ضمان بأن كل العمليات تتم بالطريقة المقررة سلفاً.

وتنتشر الإجراءات عبر الهرم التنظيمي لتغطي كافة المستويات الإدارية، وكافة الوحدات التنظيمية في كل مستوى. وتتعدد الإجراءات في الوحدة التنظيمية بتعدد الأنشطة الروتينية التي تؤدى داخل تلك الوحدة، ففي إدارة الأفراد مثلاً، هناك إجراءات خاصة بالتعيين وأخرى خاصة بالنقل وثالثة متعلقة بالمكافآت وصرفها ... الخ.

وتختلف الإجراءات عن السياسات Policies والقواعد Rules في كون الإجراءات تنمط عمليات التنفيذ وتعد أكثر دقة من السياسات من حيث التسلسل الزمني والخطوات التي يجب القيام بها من أجل تحقيق هدف معين. أما السياسات فتعد مرشداً في اتخاذ القرارات، وكذلك القواعد، إلاّ أن السياسات تحدد المجالات التي يسمح فيها للمقرر في حرية التصرف أو الاختيار بين البدائل المختلفة أما القواعد فهي تعليمات جامدة محددة يلزم تطبيقها حرفياً، ومن الأمثلة المعروفة بالنسبة للقواعد إرشادات المرور التي تعد قواعد واجبة التنفيذ وإرشادات ممنوع التدخين أو ممنوع الدخول وما شابه ذلك. والفرق بين القواعد والإجراءات هو أن القاعدة تتطلب عملاً محدداً تقتضي طبيعة الموقف القيام به ولهذا لها علاقة بالإجراءات ولكن الفرق يكمن في أن القواعد لا تحدد توقيتاً معيناً لاتخاذ القرار. ويمكن القول بأن الإجراءات هي عبارة عن سلسلة متتابعة من القواعد ولكن لا يشترط أن تكون القاعدة جزءاً من إجراء.

ويلاحظ بشكل عام أن زيادة الإجراءات لها علاقة بمدى الثقة المفترضة في الناس (موظفين وعمال وعملاء) ويتناسب التعقيد في الإجراءات عكسياً مع نقص الثقة إلاّ أنه ينبغي أن تعمل المنظمات على بناء الثقة مع جماهيرها وأن تحرص على ألاّ تزداد الإجراءات عن القدر اللازم وإلاّ أصبحت معقدة وتؤدي إلى ضياع الوقت والجهد والمال وتصبح عبئاً على الأفراد والتنظيم

ككل. ولذلك فإن أهم شرط فيها هو أن تكون مبسطة مع عدم التضحية بضمانات الرقابة الواجبة وأن تكون مدونة ومعروفة للجميع.

إحتياطات Reserves

"الإحتياطي" بوجه عام جزء من الدخل يخصص لمواجهة طارئ متوقع، ويمكن أن ندخل فيه إدخار الأفراد لمواجهة ما يتوقعونه من زيادة نفقاتهم أو نفقات من يعولونهم، أو قلة دخلهم أيام الشيخوخة.

في علم المحاسبة، الإحتياطي ربح محتجز لمواجهة ما يتوقع من خسارة أو نقص في الربح أو نفقة غير معتادة.

وتختلف تسمية الإحتياطات تبعاً للغرض من إنشائها. ومن ذلك "احتياطي الديون المعدومة" لمقابلة الخسارة الناشئة عما لا يمكن تخصيله من ديون، و"إحتياطي الاستهلاك" لمواجهة النفقة غير المعتادة التي ينبغي إنفاقها، عند نهاية أجل أصل من الأصول، لشراء أصل آخر يحل محله. فالآلة التي يقدر بقاؤها صالحة للاستعمال بعشر سنوات، يستدعي الأمر تجنيب عُشر ثمنها سنوياً لتدبير ثمن آلة جديدة تحل محلها، و"الاحتياطي العام" لا يكون لغرض بعينه، وإنما يكون مستودعاً يغترف منه حساب الأرباح والخسائر عند الحاجة، أي حين تكون هناك خسارة أو حين يقل الربح عن المستوى المعتاد، ويصب فيه هذا الحساب حين ترتفع الأرباح عن هذا المستوى.

وفي علم المالية العامة، الإحتياطي مال يتكون من زيادة الإيرادات عن المصروفات ويستخدم لمواجهة العجز المالي. غير أنه لا يتعين على الدولة ما يتعين على الأفراد من تكوين أموال احتياطية، لأن الدولة بما لها من حق السيادة تستطيع فرض ما يلزم فرضه من ضرائب. ثم أن استطاعتها فرض الضرائب وجبايتها تضفي عليها ثقة تمكنها من اقتراض ما يلزم لمواجهة نفقاتها غير العادية. لذلك لا يلجأ لتكوين إحتياطي في ميزانية الدولة إلاّ حين تكون سلطة الحكومة في فرض الضرائب مقيدة.

إحتياطي الذهب أو (الدولار) Gold, Dollar Reserves

كل دولة تحتفظ بما يصطلح عليه بالإحتياطي. وذلك لتسديد ديونها للدول الأخرى أو للمنظمات الدولية. وإذا كان إحتياطي الدولة مرتفعاً فمعنى ذلك أن وضعها الإقتصادي متين. ويجب أن يكون الإحتياطي عملة أو ذهباً بحيث يفيد للتعامل دولياً. ويتجمع الإحتياطي لأية دولة من فائض ميزانها التجاري أو إنتاجها القومي من الذهب.

وعندما تريد الدولة تسديد ديونها مع دولة أخرى يجب أن يكون التسديد بعملة تقبلها الدولة الدائنة. لذا تحاول كل دولة أن تحتفظ بإحتياطي من العملات التي تكون مقبولة دولياً. ولمدة دويلة بقي الذهب أحسن احتياطي، لأنه أحسن دليل على ثروة دولة ما، ولذا ففي الإصطلاح الاقتصادي، تقدر ثروة دولة بما تملكه من احتياطي الذهب. ولكن بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، أخذ مبدأ التعامل بالذهب يضعف، وأخذ الدولار يحتل مكانه شيئاً فشيئاً حيث أصبح معادلاً للذهب من حيث الأهمية. لأن الولايات المتحدة الأمريكية تقبل استبداله بالذهب عندما يطلب منها ذلك. ولذا فإن الإحتياطي أصبح يقدر بالذهب أو الدولار.

ولكن عندما هبط سعر الدولار عالمياً أخذ الاتجاه يعود مرة أخرى نحو الاحتفاظ بإحتياطي الذهب. وعندما تجد الدولة أن احتياطها ضعيف ولا تستطيع تسديد ديونها فتضطر إلى الاقتراض من صندوق النقد الدولي أو دول أخرى. ولكن الاقتراض له محاذير عديدة أهمها، أنها تتحمل فوائد كبيرة تكون ملزمة بسدادها إلى جانب أصل القرض، وهذا ما يزيد عجزها المالي.

اختبارات التوظيف Hiring Tests

يعرف اختبار التوظيف بأنه إجراء منظم، هدفه معاينة سلوك أو اتجاهات أو أداء شخص أو أكثر. وفي مجال إدارة شؤون الأفراد فإن للإختبارات أكثر من استخدام، ذلك أنه بالإضافة إلى استخدامها كأسلوب موضوعي لاختيار الأفراد الملائمين من بين المتقدمين لإشغال الوظائف الشاغرة في المنظمة، فإنها أيضاً تستخدم في اتخاذ قرارات الترقية والنقل والتدريب، حيث أن الهدف هو تحقيق التوافق بين خصائص الفرد ومتطلبات العمل أو الوظيفة. وقد تتعدد أنواع الاختبارات بغرض اختيار أفضل الأفراد الملائمين للعمل واستبعاد غير الصالحين منهم، كما يستهدف نظام الاختبارات الكشف عن المواهب الطبيعية وقدرة الأفراد الفعلية والذهنية على أداء العمل، مما يسهل تدريبهم وتنمية قدراتهم بعد تعيينهم.

ولم يقتصر نظام الاختبارات على الموظفين الجدد بل يشمل أولئك الذين يعملون في المنظمة كوسيلة لاختيار المرشحين للترقية أو النقل إلى وظائف ذات مستويات وواجبات تعلو أو تفوق تلك التي يشغلونها.

ومن الاختبارات الشائعة ما يأتي:

١- اختبارات الذكاء (Intelligence Tests): لقياس درجة ذكاء المرشحين وصحة حكمهم على الأشياء وطريقة تفكيرهم وتصرفاتهم وقوة ذاكرتهم ومقدرتهم على الملاحظة.

٢- اختبارات المهارة أو القدرة على الإنجاز (Proficiency or Achievement Tests): لقياس ما يستطيع المرشح أن يقوم به في عمله الجديد. وهذا يشمل قدرته على تأدية العمل ومدى معلوماته عنه، وبالجملة قدرة المرشح في العمل. وبطريقة غير مباشرة يمكن قياس مهارته ومدى معلوماته الخاصة بمتطلبات الوظيفة، ولهذا فإن هذا الاختبار يتضمن أسئلة عن مدى فهم المرشح لمقتضيات تخصصية تقتضيها الوظيفة، وقد يكون هذا الامتحان تحريرياً أو شفهياً، وقد يتضمن صوراً أو رسومات معينة.

٣- اختبارات اللياقة أو الاستعداد أو المقدرة أو الأهلية (Aptitude Tests): لقياس مدى قدرة الشخص على التعلم إذا ما أعطيت له الفرصة للتدريب أو تنمية معلوماته. ويلاحظ أن الهدف من الاختبارات ليس قياس معلومات المرشح التي سبق له معرفتها، بل قدرته على فهم وتفهم ما قد يعطى له لتدريبه أو زيادة معلوماته في المستقبل.

٤- اختبارات ميول الشخص للعمل (Interest Tests): والغرض منها قياس مدى رغبة المرشح للعمل الذي سيسند إليه، وميله وحبه لأدائه. وهذه الاختبارات قد تكون مرتكزة على فرض أن هناك اختلافاً بين الناس باختلاف مهنهم. وعلى هذا، فإن مثل هذه الاختبارات تمثل محاولة من الإدارة لمعرفة وتحديد العلاقة بين الميول الشخصية للإنسان ورغبته في العمل في المنظمة.

٥- اختبارات لمعرفة وتحديد رد الفعل الإنساني لمثيرات معينة (Projective Techniques): والغرض من هذه الاختبارات، هو معرفة وتحديد بعض الصفات الشخصية للمرشح للوظيفة، عن طريق مواجهته ببعض مثيرات معينة ومعرفة رد فعله، وتصرفاته وسلوكه نتيجة هذه المواجهة. ومن أمثلة هذه المثيرات مواجهة المرشح بنقاط من الحبر أو بعض الرسومات المبهمة ثم مطالبته بالتعبير عما يراه فيما يقوم الخبير النفساني بتفسير وترجمة سلوك الإنسان، وردود فعله، للتنبؤ بماهية، وطبيعة، وسلوك المرشح للوظيفة.

وجدير بالإشارة أن الاختبارات بصفة عامة، والنوع الأخير بصفة خاصة، لم تصل بعد إلى مرحلة النضوج العلمي، وما زالت المنظمات تقوم بأبحاث مستفيضة في هذا المجال.

ومهما يكن من أمر فإنه ينبغي مراعاة الشروط التالية في الاختبارات بشكل عام، وهي:

١- الصدق Validity: ويعني أن تمثل الاختبارات واقع العمل، وتقيس ما تهدف إليه لتعطي قدرة على التنبؤ بسلوك الممتحن في المستقبل.

٢- الثبات Reliability: ويعني ذلك أنه لو تكرر الامتحان في فترات متقاربة فإن نتيجة الممتحن لا تتغير بشكل جوهري، وبذلك تنتفي صفة الحظ أو الصدفة كتفسير للنتيجة.

٣- القدرة على التمييز: ويمكن الحكم على ذلك من خلال تحديد نسبة من يتم قبولهم للعمل إلى مجموع المتقدمين. فكلما تدنت النسبة كلما كان ذلك دلالة على أن الاختبار وسيلة تمييز، أو تقيس بدرجة كافية الصفات المطلوبة في المتقدم.

٤- الموضوعية (Objectivity): أي أن الاختبار يعطي النتائج نفسها مهما اختلف المصححون، أي أن النتائج لا تتأثر بذاتية المصحح أو شخصيته.

هذا وللاختبارات -بصورة عامة- ثلاثة أساليب رئيسية هي:

* الاختبار التحرير أو الخطي: وهي من أقدم طرق الاختبار وأكثرها شيوعاً، وتقضي بطرح الأسئلة على المتنافسين ويجيبون عليها كتابة.

* الاختبار الشفوي أو الشخصي: وهو عبارة عن مقابلة شخصية تتم بقصد التعرف على شخصية المرشح واكتشاف ما وراء أحاديثه من آراء واتجاهات وصفات خلقية وعقلية. وسلامة حواسه وقدرته على التفكير السليم ... الخ.

* الاختبار العملي: ويهدف إلى امتحان المرشحين بصورة عملية، وذلك بتكليفهم بالقيام بمهام الوظيفة التي رشحوا لها. كتكليف المرشح لمهنة سائق لقيادة سيارة. المرشح لوظيفة كاتب بالضرب على الآلة الكاتبة. وهكذا.

أخلاقيات الوظيفة Job Ethics

الخلق في اللغة معناه السجية والمروءة والطبع. وفي الاصطلاح العام: قوة راسخة في الإرادة تنزع إلى اختيار ما هو خير أو اختيار ما هو شر. أي أن الخلق صفة نفسية، لا شيء خارجي. أما المظهر الخارجي للخلق فيسمى سلوكاً أو معاملة.

أما أخلاقيات الوظيفة فيقصد بها المعايير والضوابط والقواعد التي تحكم سلوك الأفراد في المنظمة، وهي مجموع الالتزامات التي يخضع لها الموظف وتتكون من مجموعتين، أولاهما: الواجبات التي يطلب إليه القيام بها، ومن أمثلتها: أن يؤدي الموظف عمله دون تجاوز أو إهمال، وأن يسلك مسلكاً يتفق وكرامة الوظيفة التي يشغلها، وأن يحترم قيم المجتمع وعاداته، وأن يؤدي واجباته بدقة ونشاط وأمانة، وأن يتوخى في عمله مصالح الدولة وممتلكاتها وأحوالها

وعدم التفريط بأي من حقوقها ... الخ، وثانيهما: المحظورات التـــي يجب عليه الامتناع عنها، مثل قبول الهدايا أو التماسها من أي طرف له علاقة أو ارتباط مالي بدائرته، أو القيام بأعمال تحط من شرف الوظيفة أو سمعتها، أو استغلال وظيفته وصلاحياته لتحقيق مآرب شخصية أو حزبية ... الخ.

والأخلاقيات بالمعنى المشار إليه ضرورية للفرد والمؤسسة لأنها تساعد الأطراف المختلفة على التمييز بين السلوك المقبول والسلوك غير المقبول، كما تساعد على تحديد المسؤولية وتقييم الأفراد والتطوير المؤسسي، وفي مجال الحوافز والرواتب، وتساعد كذلك على تطبيق المعايير الموضوعية في التعامل داخل المؤسسة وفي تعامل المؤسسة مع الجمهور.

أما مصادر الأخلاقيات فهي كثيرة ومتنوعة وأهمها: أحكام الدين، التنشئة الأسرية، البيئة الاجتماعية والقيم السائدة، المؤسسات التربوية، والقوانين والأنظمة ومختلف التشريعات التي تسنها الدولة أو المؤسسة، القدوة الحسنة، وآراء العلماء والمفكرين والفلاسفة واجتهاداتهم ... الخ.

الأداء **Performance**

الأداء من الناحية الإدارية هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفء المدرب. ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء Performance Analysis أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما. ولإمكان ترقية الموظف تجري له اختبارات أداء أو يعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه في فترة زمنية محدودة.

ويعرف معدل الأداء Performance Rate بأنه كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد خلال زمن معين تحت الظروف الطبيعية للعمل، أو مقدار الزمن اللازم لإنجاز كمية معينة من العمل.

إدارات تسهيلية (انظر منظمات مساعدة)

الإدارة Management

نشاط متخصص يدور بين العلم والفن ويهدف إلى توجيه الجهود البشرية وفق المعرفة العلمية والإمكانات المادية لتحقيق أهداف معينة محددة مسبقاً. ويقسم هذا النشاط إلى مجالين رئيسيين متمايزين هما الإدارة العامة وإدارة الأعمال. ويقصد بالإدارة العامة، الإدارة الحكومية التي تستهدف تقديم خدمات عامة للمجتمع وتحقيق التنمية الشاملة لكافة القطاعات التي من شأنها تحقيق الرفاهية العامة للمجتمع، ممثلة في مختلف الأجهزة من وزارات وهيئات وإدارات ومكاتب وأقلام، لكل منها مهمة تسهم بها في إطار ذلك الهدف. أما إدارة الأعمال فتتعلق بالمشروعات الاقتصادية التي تستهدف تحقيق الربح عن طريق إضافة القيمة لما تنشط فيه من مجالات إنتاجية وخدمات ومعاملات.

كذلك هناك أربعة مجالات إدارية أخرى لها ما يميزها من حيث الهدف والأسلوب وطبيعة التكوين، هي: دارة الهيئات والمنظمات الخاصة، وإدارة القطاع العام، وإدارة الجمعيات التعاونية، وإدارة المنظمات الدولية.

وأهم وظائف الإدارة الرئيسية: التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة. ومهمة الإدارة هي القيام بإنجاز الأعمال عن طريق استخدام القوة العاملة والمواد والآلات والأدوات والأموال وطرائق العمل أحسن استخدام ومزجها معاً بشكل فعال حتى يمكن تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها بأقصر وقت وأقل تكلفة وأقل جهد، وأعلى كفاءة.

أما أهداف الإدارة فمن أهمها:

١- توفير الوقت والجهد في إنجاز العمل.

٢- ضبط التكاليف والتقليل من الهدر، والاقتصاد في استخدام المواد.

٣- تحسين أداء الأفراد وتحسين إنتاجية الأجهزة العامة والخاصة والأفراد.

٤- تحقيق التنمية المتوازنة والرفاهية العامة.

٥- ربط الجهود وتنسيقها لتتضافر معاً لتحقيق الأهداف.

هذا وقد اعتاد الناس عرفاً أن يطلقوا لفظ "الإدارة" ويعنون به ذلك المبنى أو القسم الذي يشغله المدير ومساعدوه أو هيئة الإدارة المشرفة على أعمال المنظمة أو المنشأة.

إدارة الأزمات Crisis Management

يشير مصطلح "أزمة" إلى خلل جوهري في المسيرة العادية لحياة فرد أو جماعة أو منظمة، وتنشأ الأزمة عند حدوث موقف غير متوقع يكون الفرد أو الجماعة غير مستعدين له. وتعبر الأزمة الإدارية عن موقف أو حالة يواجهها متخذ القرار في المنظمة، تتلاحق فيها الأحداث وتتشابك معها الأسباب بالنتائج، ويفقد معها متخذ القرار قدرته على السيطرة عليها أو على اتجاهاتها المستقبلية، وتجعله في حيرة بالغة من أمره، وأي قرار يتخذه إنما يتم في ظروف من عدم التأكد وقصور المعرفة وتداعي الأحداث بشكل متلاحق ليزيد من درجة المجهول عن تطورات ما قد يحدث. وتثير الأزمة مشكلات لا تكون ردود الفعل العادية مناسبة لها، ولهذا فإنها تتطلب استحداث طرائق جديدة للتفكير والعمل.

أما إدارة الأزمة فمصطلح حديث في مجال الإدارة والعلاقات الدبلوماسية والدولية، ويعني نظام أو مجموع الأطر والأساليب والتدابير التي تتخذ لمواجهة التحديات والطوارئ والتطورات المتلاحقة التي قد تهدد المنظمة أو تؤثر بشكل مباشر على مسيرتها. كذلك فإن من صلب إدارة الأزمات التخطيط المسبق للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها، أو إجراء التحضيرات للأزمات المحتمل حدوثها أو منع نشوب حالات التأزم، علاوة على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتأمين القدرة على معالجة الموقف في حالات حدوثها. لتفادي خطرها أو تخفيف حدتها. وتتطلب إدارة الأزمات مشاركة جميع الإدارات المطلوبة لحل الأزمة التي تواجهها المنظمة، باعتبارها أزمة تهدد كل الإدارات التي تتكون منها المنظمة.

وإدارة الأزمة تمثل بشكل رئيسي الجانب الوقائي للأزمة، وذلك عن طريق توقعها قبل حدوثها ومنع حدوثها قبل وقوعها إن أمكن، أو علاجها عن طريق الاستعداد لمواجهتها للتخفيف من آثارها وربما استغلالها وتحويلها إلى فرصة إيجابية لصالح المنظمة. وكلما كانت المنظمة أكثر استعداداً للتعامل والتنبؤ بالأزمات كلما كانت أكثر سرعة ونجاحاً في التغلب على أية أزمة تواجهها.

الإدارة الأم Matrix Management

يعني مصطلح الإدارة الأم تعيين موظفين متخصصين في خدمات الإدارة في أماكن غير مركزية ويضطلع هؤلاء بمسؤولية مزدوجة: مسؤولية تجاه الإدارة المحلية عن الأعمال اليومية، ومسؤولية تجاه المدير المختص في المركز الرئيسي فيما يتعلق بالنواحي الوظيفية. مثلما هو الحال عندما ينتدب شخص للعمل في إدارة أخرى غير إدارته الأصلية، أو إدارته الأم، مع بقائه

مرتبطاً بإدارته الأصلية، وقد يوزع جهوده بين الإدارتين بحيث يعمل في الأولى يومين أو ثلاثة ويكمل دوامه بقية الأسبوع في الثانية أو ساعات الصباح في الأولى وساعات المساء في الثانية ولا سيما إذا كانت الإدارتان متقاربتين في المكان وترتبطان برباط وظيفي.

وكذلك يطلق لفظ الإدارة الأم ويراد به علم الإدارة العام من حيث أنها علم يتناول المبادئ، والأفكار العامة والقواعد الإدارية ويندرج تحته فروع هذا العلم مثل الإدارة العامة، وإدارة الأعمال، والإدارة الدولية والإقليمية وإدارة المنشآت المتخصصة والجمعيات الخيرية ... الخ.

الإدارة بالاستثناء (انظر: الرقابة بالاستثناء)

الإدارة بالأهداف **Management by Objectives (MBO)**

أسلوب حديث من أساليب العمل الإداري، يختلف عن الأسلوب التقليدي المتعارف عليه وهو (الإدارة بالقوانين واللوائح) في أنه يصب اهتمامه على مطلب تحقيق الأهداف بغض النظر عن درجة الإلتزام بالقوانين واللوائح الموضوعة والتي غالباً ما تحد من حريات العاملين ومبادآتهم.

ويقوم هذا الأسلوب على اعتبار النتائج النهائية المتعلقة بإنجاز العمل معياراً أساسياً للحكم على كفاءة الإدارة والعاملين الذين قاموا بذلك. كما أن الحكم على أفضل الترتيبات أو الإجراءات الإدارية والفنية يعتمد –بناء على ذلك– على مجموعة الأهداف الموضوعة من ناحية، وعلى الأهداف والنتائج المتحققة من ناحية أخرى.

وأسلوب الإدارة بالأهداف يمكن وصفه بأنه فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد عن طريق اشتراك المرؤوسين والرؤساء في تحديد الأهداف، وزيادة رقابة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تعنيهم بشكل مباشر.

وقد وضع فكرة الإدارة بالأهداف بيتر دركر (Peter Drucker) في أوائل الخمسينات ونالت الكثير من التأييد والاهتمام.

وتتلخص إجراءات تنفيذ أسلوب الإدارة بالأهداف بالخطوات التالية:

١– يبدأ الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية معاً بمناقشة النتائج المراد تحقيقها في القسم أو الوحدة الإدارية، والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة.

٢- يشترك الرؤساء والمرؤوسين في وضع تحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها وهذه الأهداف ينبغي أن تكون واقعية ويسهل قياسها.

٣- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في نهاية كل فترة معينة لتقييم الإنجاز ومقدار ما تحقق من الأهداف لتدارك ما قد يعترض العمل من عقبات وتصحيح ما يتبين من انحرافات وتعزيز ما يظهر من إيجابيات، وتزويد المرؤوسين بالمعلومات اللازمة عن نتائج عملية التقييم حتى يعرفوا مقدار مساهمتهم في تحقيق أهداف وحدتهم الإدارية وأهداف المنظمة بشكل عام.

ومن النتائج التي يمكن أن تترتب على اتباع هذا الأسلوب تحسين مشاركة المرؤوسين ورفع روحهم المعنوية، والتقليل من نسبة القلق والتوتر التي يمكن أن تنجم عن عدم معرفة المرؤوس بموقف رئيسه منه.

وعموماً يحتاج تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف إلى تهيئة المديرين نفسياً وعملياً قبل الشروع بتنفيذه، وتحسين نظام الاتصالات داخل المنظمة، وتوطيد العلاقات الشخصية ضمن الجماعات العاملة في المنظمة، ودعم الإدارة العليا لهذا الأسلوب.

الإدارة بالتبعية Management By Dependence

نمط من الممارسة الإدارية لا يعتمد على المبادرة ولا على الطريقة العلمية في الإدارة بل يكون حل المشاكل الإدارية في المنظمة على أساس اتباع ما يقوم به الآخرون في المنظمات المشابهة وفي ظل ظروف متماثلة. وهنا يقوم حل المشاكل التي تواجه المديرين بناء على الإجابة على أسئلة مسبقة من قبل الإدارة، حول ماذا فعلت المنظمة (س) في مثل هذه المشكلة؟ وما الذي تلجأ إليه غالبية المنظمات في مثل هذه الأحوال؟ وكيف تتصرف المنظمات الكبرى عند حدوث مشاكل مشابهة. وفي الغالب فإن الإجابات على هذه الأسئلة تكون معلومات قيمة يمكن الاسترشاد بها عند تماثل الظروف المحيطة للتغلب على بعض المشكلات التي تواجه الإدارة، ولا سيما إذا ما توافرت معلومات كافية عن هذه المنظمات ويمكن إخضاع هذه المعلومات للتحليل والتقويم واستخلاص النتائج والعبر قبل محاولة تطبيق تجاربها في حل مشاكلها تطبيقاً حرفياً. إلاّ أن ما يعتبر خطوات مثالية لحل مشكلة قامت في منظمة ما قد لا يكون بالضرورة الحل الأمثل لمنظمة أخرى تواجه المشكلة ذاتها، ذلك أن لكل منظمة خصوصيتها وظروفها وتحتكم إلى قيمها وثقافتها وأنظمتها الخاصة، حتى ولو كانت المنظمات الأخرى منظمات كبيرة ورائدة في حقل النشاطات التي تمارسها المنظمة التابعة.

الإدارة بالمشاركة Management By Participation

الإدارة بالمشاركة أسلوب في إدارة المنظمات يتم فيه إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف وحل المشكلات الإدارية التي تعترض مسيرة المنظمة. وهي بذلك تحمل معنى الاشتراك النفسي والاندماج العقلي والعاطفي في مواقف الجماعة ونشاطاتها، وهو الأمر الذي يشجع الأفراد على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات المنوطة بها.

وتعد مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية من أهم الدعامات التي يستند إليها العمل الإداري بما تتيحه من تلاقي وتلاقح للأفكار وهو ما يحول دون انحراف القادة الإداريين عن خطة تحقيق الأهداف أو انفرادهم بالسلطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر نسبياً وبعيداً عن الأهواء الفردية. كما تعد إحدى وسائل حفز العاملين للمزيد من الجهد والنشاط، فالأفراد يميلون عادة إلى دعم القرارات التي يشاركون في وضعها. يضاف إلى ذلك أن مشاركة الأفراد في إدارة منظمتهم من شأنها زيادة تعاون الأفراد وتلاحمهم وصون وحدة الجماعة وتعزيز روابط الولاء والانتماء التي تشد أفراد التنظيم بعضهم إلى بعض (وحدة التنظيم / الوحدة الوطنية)، وتقليل فرص الخلاف والصراع بينهم، وتحسين المناخ العام للتنظيم ككل، كما تعمل على تحسين القرارات الإدارية وتصويبها بسبب تضافر آراء مجموع الأفراد ودمجها معاً في اتخاذها، وزيادة إمكانات التنسيق، وتدريب الأفراد على المناقشة والتفكير والإبداع وتحمل المسؤولية، وتقليل الجوانب السلبية لدى العاملين كالغياب، والتذمر، والدوران، والتظلم. وكذلك تساعد الأفراد على تقبل التغيير وتقليل فرص مقاومته إلى أدنى حد ممكن. وربما يكون من أهم المزايا التي تتمخض عن المشاركة في اتخاذ القرارات توزيع المسؤولية على جميع الأفراد المشاركين فلا تقع نتيجتها على كاهل واحد بعينه.

ولعل من المفيد ملاحظته أنه كلما ارتفع القائد الإداري في المستوى التنظيمي كلما زادت المسؤوليات الملقاة على عاتقه وبالتالي ازدادت خطورة قراراته، وهو ما يستوجب زيادة اعتماده على المشاركة خروجاً مما قد يترتب على الإنفراد في اتخاذ هذه القرارات من مخاطر ينوء بها كاهله أو لم تكن في حسبانه أو تخطر له على بال.

هذا لا بد من توافر شروط معينة تشكل في مجموعها مناخاً ملائماً لممارسة المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات منها: توافر الخبرة لدى الأفراد المشاركين ورغبتهم في المشاركة،

وإعطاء المشاركين مهلة كافية للتفكير والمناقشة مع تقديم المعلومات الضرورية اللازمة لصنع القرار.

وتتخذ المشاركة عدة أساليب لكل منها مزاياها وعيوبها، وعلى الإدارة اختيار الأنسب منها وفق طبيعة القرار وظروف المشاركين، من أهمها: نظم الاقتراحات، الاجتماعات، اللجان، المجالس، الاتصال الهاتفي، المذكرات، أسلوب دلفـــي، العصف الذهنـــي، طريقة فيليبس، الرنجي ... الخ.

إدارة التغيير Changing Management

التغيير هو قانون الكون. فلا شيء يثبت على حال وكل مُحدَث متغير ذلك أن دوام الحال من المحال. كما أن التغيير قد يحدث إرادياً، كأن يجري مدير تغييراً في سياسة المنظمة أو أهدافها أو تغييراً في السلوك أو الكنولوجيا، أو يستبدل شخصاً بآخر ... الخ.

وفي إدارة المنظمات يمكن أن يشمل التغيير المدخلات والعمليات والمخرجات. وقد يشمل أيضاً –من منظور التخطيط الاستراتيجي– الرسالة والأهداف والاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ومختلف النشاطات الإدارية والمالية.

وقد يلقى الاتجاه نحو التغيير قبولاً إن أدرك المستهدفون بالتغيير أنه يحقق أو يسهم في تحقيق أهدافهم أو مصالحهم. لكن جهود التغيير أو التطوير قد تصطدم بمقاومة المرؤوسين بصورة أو بأخرى. فالتغيير يثير غالباً ردود أفعال قد تدفع الأفراد لمقاومة موضوع التغيير سواء أكانت لديهم أسباب للرفض أو لم تكن لديهم. لذلك يحاول الفرد أو البعض بذر الشكوك أو المصاعب الفنية أو المالية أو المادية أو التشريعية في طريق التغيير ليثني مخططي التغيير عن مواصلة جهودهم. أو قد يحاول تأجيل بدء التغيير أملاً في إلغائه أو تغيير خصائصه بما يتناسب ومصالحه أو أمنه الوظيفي الذي يحرص عليه. وقد يتظاهر الرافض بقبول التغيير ولكنه في قرارة نفسه يعمل على عدم تنفيذه، أو بثني زملاؤه عن تنفيذه.

وقد تكون مقاومة التغيير علنية إذا رأى الفرد أن التغيير ضار بمصالح التنظيم فيبادر الرافض أو المقاوم للتغيير للاحتجاج أو التلويح بطلب النقل أو بالاستقالة، أو بالتباطؤ أو بالإضراب. وقد تكون المقاومة سرية أو ضمنية إذا رأى الرافض أو المقاوم أن التغيير يهدد مصالحه الخاصة فقط. وهنا قد يبادر للإنسحاب أو التسويف أو التغيب أو التمارض.

ولعل أهم أسباب مقاومة التغيير ترجع إلى ما يلي:

١- اقتناع الفرد أو البعض أن الوضع الحالي هو أنسب الأوضاع، ومن ثم يرى في التغيير مضيعة للوقت والجهد والتكلفة.

٢- مخاوف الأفراد من فقد مزايا مكتسبة كالسلطة أو قوة التأثير أو موارد مالية أو مادية أو صداقات أو حرية اتخاذ القرار، أو المكانة الأدبية أو نمط إشراف مريح ... الخ.

٣- قصور فهم الأفراد عن أهداف التغيير ومراميه وبالتالي نتائجه.

٤- توقع الأفراد ألاّ يقدروا على تطوير مهارات جديدة تنسجم وظروف التغيير الجديدة.

وللتغلب على مقاومة التغيير أو التخفيف من حدتها تلجأ المنظمات إلى الأساليب التالية أو بعضها وفق درجة المقاومة وظروف المعارضين:

أ- الاتصال بالأفراد لشرح طبيعة التغيير ومبرراته وأهدافه لإقناعهم بالإسهام الإيجابي فيه.

ب- إشراك المرؤوسين في وضع خطة التغيير وتحديد أهدافه، حيث أن معارضتهم للتغيير تقل عندما يشاركون في ذلك، ولا سيما إذا شعروا أن أفكارهم أو مواقفهم محل تقدير وموضع اعتبار.

جـ- توفير الجو الملائم لقبول التغيير، وتقديم الدعم المعنوي للأفراد وتهيئة برامج التدريب، وكذا كافة التجيزات المادية وظروف العمل المناسبة، بما يهيئ مناخاً مناسباً لجهود التغيير وبرامج.

د- التفاوض والمناورة لإقناع معارضي التغيير بأهميته ومزاياه، أو عن طريق الإقدام والإحجام، والتقديم والتأخير، أو الإلتفاف حول الهدف لجعل المستهدف بالتغيير يقتنع دون مقاومة مؤثرة.

هـ- الإلزام الضمني والصريح بحيث يدرك المستهدف بالتغيير بأنه لا مفر من الإلتزام بالتغيير.

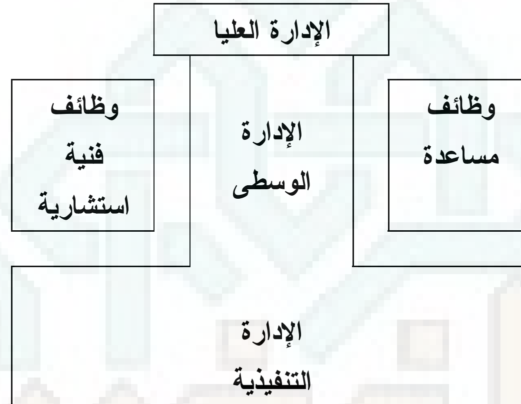
و- النقل أو الفصل. وهو آخر الدواء إذا وجدت الإدارة أن المقاوم على درجة عالية من التصلب ويصعب إلزامه بقبول التغيير، وحيث لا تكون هناك فسحة من الوقت لتأجيل التغيير.

الإدارة التنفيذية Line Management

يشير مفهوم الإدارة التنفيذية إلى الأفراد الذين يضطلعون بالمسؤولية المباشرة عن تحقيق الأهداف، ويعنون بتفسير السياسة وترجمتها إلى إجراءات تنفيذية.

ويستعمل هذا التعبير أحياناً بمعناه المحدود، وهو وضع الإجراءات وتنفيذها، ويمكن في هذه الحالة اعتباره مرادفاً لعبارة "إدارة المكاتب".

وتشمل الإدارة التنفيذية: رؤساء الشعب والوحدات الصغيرة الذين يشرفون على العاملين التنفيذيين مباشرة. ومن هنا يطلق عليها البعض تعبير (الإدارة الدنيا) أو (الإدارة الإشرافية).



إدارة التنمية Development Administration

هي تلك الإدارة (أفراداً وأنشطة) المنوط بها تخطيط وتنفيذ برامج التنمية الاقتصادية والإجتماعية والسياسية. ذلك أن التنمية باعتبارها عملية مجتمعية لن تتحقق دون وجود إدارة تقوم عليها تتعدد وتتدرج في مستوياتها من الإدارة السياسية على رأس الدولة إلى الإدارة العامة في الوزارات والدواوين إلى إدارة المشروعات والمؤسسات العامة والخاصة.

كما تعرف إدارة التنمية بأنها مجمل النشاطات الإدارية المخططة والمدروسة المتعلقة بالتغيير والتطوير والتحديث للإرتقاء بمستوى الأداء والإنتاجية والاستثمار الأمثل للطاقات البشرية والإمكانات المادية في سبيل تحقيق أهداف التنمية الشاملة.

الإدارة الذاتية Self Management

يشير مصطلح الإدارة الذاتية إلى إدارة المنتجين من العمال والموظفين لمصانعهم أو مؤسساتهم أو أوجه نشاطهم الاقتصادي أو الاجتماعي. والمعروف أن الإدارة الرأسمالية تفصل بين الإدارة وبين عمال الإنتاج، فليس من الضروري أن يتولى صاحب الشركة أو مالك أسهمها إدارة شركته، بل كثيراً ما يستعين بمجموعة من المديرين والفنيين. كذلك فإن الإدارة تنفصل عادة عن الطبقة العاملة التي تعمل بأيديها على الآلات.

وتطلق عبارة الإدارة الذاتية أو "التسيير الذاتي" كما يسميها الجزائريون على التجربة التي يكوّن فيها العمال مجلساً منتخباً كاملاً يتولى بأكمله ودون غيره إدارة كل شؤون المؤسسة.

إن فكرة الإدارة الذاتية، أي أن يدير شؤون إدارتهم بأنفسهم تتبع من أحلام الاشتراكيين القدامى حتى لا يصبح العامل أو الموظف مجرد آلة منفذة، ويصبح المديرون جهازاً مدبراً، والرأسمالي قوة مستغلة.

ومما يذكر أن الجزائر قد طبقت فكرة الإدارة الذاتية أو التسيير الذاتي بالفعل على المؤسسات الشاغرة التي هجرها المستعمرون الفرنسيون من مزارع ومصانع وفنادق ومقاهي ومحلات تجارية. وليوغوسلافيا السابقة تجربة كبيرة في تطبيق فكرة الإدارة الذاتية بدأت عام ١٩٥٠، ثم شملت المؤسسات الصناعية والتجارية وكذلك بعض مؤسسات الدولة.

من جهة أخرى يشير مصطلح التسيير الذاتي Automation تحديداً إلى التغيير الذي يتم في الموارد والمهمات والوسائل بحيث تستطيع الأجهزة الميكانيكية أو الكهربائية أن تتحكم بذاتها في تنسيق عمليات الإنتاج دون تدخل من الإنسان، والتسيير الذاتي لا يعدو أن يكون توسعاً في الآلية Mechanismation وإدماج المراحل الإنتاجية في وضع آلي، كما أنه يستدعي عملاً ذهنياً راقياً لمتابعة سير الإنتاج والإشراف على الآلة وتوجيهها.

الإدارة العامة Public Administration

استخدم هذا المصطلح بمعنيين: الأول يشير إلى القطاع الإداري للحكومة أو الدولة "عملية إدارة الشؤون العامة" والثاني للدلالة على الدراسة المنظمة لميدان الإدارة. وعلى الرغم من أن (ودرو ويلسون Woodrow Wilson) قد استخدم هذا المصطلح خلال عام ١٨٨٧ في مقال له بعنوان: دراسة الإدارة العامة في مجلة العلوم السياسية الأمريكية، إلاّ أن المصطلح قد حقق ذيوعاً مع مطلع هذا القرن، وقد تحول الاهتمام في مسائل الإدارة من الناحية الرسمية الشكلية البحتة إلى دراسة "ديناميات" الإدارة والاهتمام بالعوامل التي تؤثر على كفاءتها. وتتوافر في الإدارة العامة عدة عناصر يمكن ردها إلى ستة هي: غرض، وهيئة توجيهية، وهيئة تنفيذية وعمال، ووسائل قانونية وفنية ومادية، وآلات وأدوات ومواد ومال نقدي. ويفرق بعض الدارسين بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال (Business Management) أو الإدارة الخاصة. على أساس أن الأولى تختص بالمسائل الحكومية العامة حيث تعنى بالأشخاص أو الهيئات التي تتولى الإدارة، فهي أشخاص أو هيئات عامة، ويكون نشاطها إدارة مرفق عام وليس مشروعاً خاصاً.

والأخرى تتناول كافة الأعمال المتعلقة بالمشروعات الاقتصادية التي تستهدف تحقيق الربح عن طريق إضافة القيمة لما تنشط فيه من محاولات إنتاجية وخدمات ومعاملات.

ويتناول البحث في مجال الإدارة العامة بالإضافة إلى أصول الإدارة الموضوعات التالية: الخدمة المدنية، الإدارة المحلية والإقليمية والدولية، والمالية العامة، الإدارة المقارنة، والسلوك التنظيمي، والتنظيم وطرائق العمل.

وتهدف الإدارة العامة بشكل عام إلى تحسين طرائق العمل والإنتاج وتحقيق التنمية الشاملة وزيادة الرفاهية للإنسان بتقليل الجهود التي تبذل في سبيل الإنتاج واختصار الوقت وتوفير المال وبالتالي زيادة الدخل وتحسين البيئة وسعادة الإنسان.

وتسعى في سبيل ذلك إلى تقديم خدمات تعم فائدتها جميع قطاعات المجتمع وذلك في حدود السياسة التي تقرها السلطتان السياسية والتشريعية في الدول، وفي إطار هذا الهدف العام تتدرج أهداف فرعية تقود إليه تتلخص في المحافظة على سلامة الدول بالدفاع عنها، وإشاعة الأمن والطمأنينة للمواطنين في ظل القانون، والتدبير المادي لهم والمحافظة على صحتهم بتأمين العلاج والدواء والرعاية الطبية، وتنمية القوة البشرية بالدولة ورعاية العاملين فيها، والاستغلال الأمثل للطاقات المادية للبلاد عن طريق تسهيل إقامة المشروعات التجارية وإنشاء المصانع، والتوسع في الزراعة، واستخراج خيرات الأرض، والعمل على التقدم الحضاري للمجتمع بإنشاء مشروعات البنية التحتية كالطرق والجسور ومشاريع الكهرباء والمياه والهاتف والبريد، وإتاحة فرص التعليم بمستوياته المختلفة لكافة المواطنين، وغير ذلك من الخدمات ذات الطابع العام.

وبهذا فالإدارة العامة تمثل جملة النشاط الذي يهتم بمجموع العمليات التي تحقق وتنفذ السياسة العامة التي تتبناها الحكومة وتسعى إلى تحقيقها. وكل هذا فالإدارة العامة ترتبط إلى حد بعيد بالسياسة على اعتبار أنها ترجمة للسياسة العامة للدولة على هيئة أعمال تنفيذية.

وتقوم الإدارة العامة على عدد من الأجهزة التي تعنى بشؤون المرافق العامة، وتهيمن على مظاهر الحياة اليومية، وهي التي يعبر عنها "بالحكومة". والحكومة هي منظمة كبرى تضم عدد من الوزارات والدوائر التابعة لها والتي تشمل عدداً هائلاً من التخصصات التي تمكنها من القيام بواجباتها تجاه الجمهور.

وتتميز الإدارة العامة بعدد من الخصائص التي تميزها عن المجالات الأخرى للإدارة أهمها:

١- أنها تهدف إلى تقديم خدمة عامة وليس تحقيق الربح.

٢- يتصف المشروع الحكومي في الغالب بأنه احتكاري النزعة، فلا ينافسه في المرفق الذي يتولاه أي مشروع آخر.

٣- تعمل الإدارة العامة على تحقيق المساواة بين المواطنين فيما يتصل بالخدمات التي تقدمها لهم.

٤- يتميز الموظف العام بالاستقرار في الوظيفة وثبات الراتب أكثر نسبياً من نظيره في قطاع الأعمال.

٥- العمل الحكومي يسير على أساس من الإجراءات الرتيبة التي لا يحيد عنها العامل. ويقتضي ذلك توحيد نماذج المستندات وتسلسل العمليات بما يحقق السرعة في إنجاز العمل وإحكام تنفيذه.

٦- تعتمد الإدارة العامة العامة على تنظيم واسع النطاق، يقوم على التدرج الهرمي في الرئاسات وتكثر فيه الدرجات الوظيفية، ويحتوي على العديد من الوحدات الإدارية.

إدارة الدين العام Debt Management

تتكون عملية إدارة الدين العام من الإعداد لدفع الفوائد المستحقة، والإعداد لاستهلاك السندات التي يحل موعد استهلاكها، وتحتاج هذه العمليات إلى وجود إدارة خاصة بها في الدول التي يلعب فيها الدين العام دوراً كبيراً وهاماً في الشؤون المالية بالحكومة، بعد أن ارتفعت قيمة هذا الدين كثيراً بسبب الحروب العالمية التي اشتركت فيها. أو بسبب خضوعها للاستعمار الغربي بأشكاله المختلفة، أو بسبب تعرضها لكوارث طبيعية أو صراعات داخلية أرهقت ميزانياتها واستنزفت مواردها مما اضطرها إلى الاستدانة.

إدارة السير Traffic Management

يقصد بإدارة السير تلك الجهود المخططة والمدروسة التي تدار من قبل جهاز متخصص والمتعلقة بتنظيم وتوجيه ورقابة حركة السير داخل الدولة، بهدف ضبط عملية النقل وتسهيل حركة المركبات والمشاة على كافة الطرق والشوارع داخل وخارج المدن والتجمعات السكانية.

وتشمل تلك الجهود فحص السواقين والمركبات ومنح رخص قيادة السيارات وتجديد رخص السيارات دورياً، وتنظيم حركة المركبات على الطرق، ونقل ملكية المركبات، والسيطرة على

عددها، ومنح تراخيص نقل الركاب للحافلات، وتحديد السرعة والحمولة على الطرق وفق الأنظمة المعمول بها في الدولة، وكذلك وضع الشواخص المرورية التحذيرية والإرشادية على الطرق والتقاطعات، كل ذلك في إطار قانون خاص يعرف "بقانون السير" تراجع مواده دورياً ليواكب المستجدات والتطورات الحديثة، والتقنيات الجديدة في هذا المجال.

وتأسيساً على كل ذلك فإن إدارة السير تهدف إلى:

* حركة آمنة ورقابة فعالة على سير المركبات والحوادث التي تنجم عنها.

* تدفق سلس وفعال للمركبات ومعالجة الاختناقات المرورية.

* النظر من منظار اقتصادي وبيئي لاستخدام الوقود، ومقدار العادم والحمولات المقررة على الطرق ... الخ.

إدارة الصراع (انظر: الصراع التنظيمي)

الإدارة العلمية **Scientific Management**

اتجاه في دراسات علم الإدارة يسعى إلى البحث عن المبادئ التي تحقق أفضل إنتاج ممكن باستخدام المنهج التجريبي، والاعتماد على الملاحظة العلمية في دراسة المشكلات الإدارية.

ويعتبر (فردريك تايلور) مؤسس هذا الاتجاه، وقد كان من رجال الإنتاج والإدارة ومن أوائل من اهتموا بتطبيق "أسلوب علمي" في تناول مشكلات الصناعة بحيث خلص في تحليله لها إلى صياغة مجموعة مبادئ يمكن أن تكون بديلة عن أسلوب المحاولة والخطأ الذي شاع الاعتماد عليه. ويسعى تايلور إلى تأكيد الاتجاه الرشيد في تناول المشكلات الصناعية، ولكنه يرى ان هناك بعض الإجراءات التي يتعين أن توضع موضع التنفيذ. كما أنه كان أول من اعتمد على دراسة الحركة والزمن كمنهج لاكتشاف الطريقة المثلى الوحيدة لأداء العمل، واستخدام الحوافز الاقتصادية في تحريك دافعية العمال للإنتاج. وقد اعتمدت دراسات تايلور على أربعة مفاهيم أساسية هي: الطاقة، والسرعة، والتحمل، والتكلفة.

والإدارة العلمية عند تايلور يجب أن تحدث ثورة فكرية عند كل من العمال والإدارة، وهما الجانبان الأساسيان للمشروع الصناعي، ووظيفة هذه الثورة إقناع الطرفين بضرورة التعاون معاً،

وتبادل المساعدات للقضاء على الصراعات والإحتكاكات بينهما، لأن ذلك هو الذي يمكن من زيادة الفائض وزيادة الأجور للعمال.

وتعد الإدارة العلمية حركة فنية وإدارية وفلسفية في آن واحد فقد كانت حركة فنية من حيث قيامها بدراسات على العامل (دراسات الوقت والحركة) وعلى العِدد والآلات وطرائق الإنتاج وظروف العمل وإعداد المخازن وغيرها من النواحي الفنية التي كان لها اتصال بعملية الإنتاج وزيادة الإنتاجية. وكانت حركة إدارية من حيث وضعها لمبادئ تسترشد بها الإدارة في تحقيق هدف زيادة الإنتاجية وهي الاختيار العلمي للعمال والتدريب الصحيح لهم والملاحظة الفعالة لأعمالهم، كذلك فصل مهام التخطيط والإشراف والرقابة عن مهمة التنفيذ، وتشجيع العمال وترغيبهم بالمكافآت النقدية في سبيل زيادة الإنتاج.

وكانت حركة فلسفية لأنها سعت إلى تغيير الأفكار التي كانت متسلطة على العمال فاهتمت بربط الإدارة بالعمال برباط المصلحة المشتركة وحاولت إقناع القائمين بإدارة المشروعات بأن التعاون بين الإدارة والعمال كفيل بزيادة الإنتاج وبالتالي زيادة الأرباح التي تكفي لمقابلة مطالب الطرفين.

الإدارة العليا Top Management

الإدارة العليا تعبير دارج يصف مجموعة الأشخاص المسؤولين عن توجيه المنظمة وعن سياساتها بصورة عامة. وتضم الإدارة العليا عادة الأشخاص الذين يشغلون أعلى المناصب الإدارية في المنظمة، مثل أمين عام الوزارة أو مساعديه والمديرين العامين، ومديري الإدارات الرئيسية في الشركة.

وتختص الإدارة العليا أساساً بوضع الخطط العامة للمنظمة والتطلع إلى المستقبل القريب والبعيد، والتنبؤ بالأحداث المستقبلية وبمدى تأثيرها على أوجه نشاط المنظمة، وتحدد معالم الطريق الموصل إلى الأهداف المنشودة. وتقوم في سبيل ذلك باتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتعليمات ذات التأثير المباشر وغير المباشر على كافة المستويات في المنظمة ومن ثم فإن مسؤولية الإدارة العليا مسؤولية عامة ومشاملة عن كافة نشاطات المنظمة.

الإدارة المالية Financial Administration

يشير مصطلح الإدارة المالية إلى أوجه النشاط الإداري أو مجموعة الوظائف الإدارية التي تنظم حركة الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاية عالية.

وأهم الواجبات الرئيسية للإدارة المالية هي:

١- التخطيط المالي: ويتعلق بدراسة وتقدير حركة الأموال المنتظرة ووضع الخطط التي تسير عليها المنظمة في المستقبل.

٢- التمويل: أي الحصول على الأموال المطلوبة والتي لا يمكن الحصول عليها من الإيرادات اليومية.

٣- الرقابة المالية: أي دراسة وتتبع الأعمال الماضية وكذلك الأعمال الحالية للتأكد من أن حركة الأموال تسير طبقاً لما سبق وضعه من تخطيط مالي. وكذلك للتأكد من أن الإنحرافات أو الإختلافات بين الخطط وبين ما حدث فعلاً قد أمكن التحكم به.

ويعتمد حسن تنفيذ الواجبات الملقاة على عاتق الإدارة المالية على وسيلتين:

أ- التنظيم المحاسبي الجيد للمشروع الذي يمد الإدارة بسجل شامل لنتائج الأعمال السابقة وكذلك بالأحوال المالية السائدة في الوقت الحاضر.

ب- الميزانيات التقديرية، وهي عبارة عن ترجمة للسياسات الموضوعة ووسيلة الرقابة على تنفيذها.

الإدارة المباشرة (للمشاريع العامة) Direct Management (for public ownership)

طريقة لاستغلال المشاريع العامة، وبموجبها تقوم الدولة أو السلطة المحلية بمهمة المنظمة، أي تمويل المشروع واستغلاله بواسطة موظفيها وتتحمل هي مخاطر الإنتاج. وغالباً ما تكون المشاريع المستغلة بهذه الطريقة هي مشاريع ذات نفع عام، كتوليد الطاقة وإدارة الماء والكهرباء وإسالة الغاز وإدارة الهواتف والبريد ... الخ. وعادة ما تقوم الدولة وفق هذا النظام بتحديد الأسعار، واستخدام الحصيلة في إنشاء مشاريع جديدة أو تحسين وصيانة المشاريع القائمة.

الإدارة المحلية Local Administration

أسلوب من أساليب الإدارة يتم بمقتضاها تقسيم اقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي، تتمتع بشخصية اعتبارية، ويمثلها مجالس منتخبة من أبنائها لإدارة مصالحها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية. وتتمتع المجالس المحلية بفضل هذا التمثيل بحرية القيام بتنفيذ التزاماتها واختصاصاتها.

وتختلف الدول في تقسيم أقاليمها، وأوضحها هو الأسلوب الفرنسي الذي يقوم على أساس تقسيم اقليم الدولة إلى نماذج موحدة تتماثل وحدات كل منها في عموم أقاليم الدولة، وبمقتضى ذلك يوجد ثلاثة مستويات للإدارة المحلية وهي: الإقليم، المحافظة، البلدية. وهذا النظام يقوم على الأخذ بوحدة النمط والأسلوب في تنظيم وإدارة كل نوع من أنواع الوحدات الإدارية، سواء في تحديد التقسيمات الإدارية وبيان سلطاتها، أو طريقة اختصاصها أو علاقتها بالحكومة المركزية، بغض النظر عن ظروفها المحلية وعدد سكانها أو إمكاناتها المالية. وتختلف الإدارة المحلية عن الحكم المحلي في النظام الفيدرالي، من حيث أن سلطات الولايات الأعضاء في الاتحاد الفيدرالي ليست أقل من سلطات الحكومة المركزية أو الفيدرالية، بل هي من الناحية القانونية مساوية لسلطات الهيئات المركزية، لأنها لا تستمد سلطاتها من الحكومة المركزية، ولا تعتمد عليها في ممارستها لذلك السلطان أو تخضع لها. أما الهيئات المحلية في نظام الإدارة المحلية فتستمد سلطاتها من الهيئات المركزية أو الحكومة المركزية، وتخضع لتلك الحكومات في تحديدها لنطاق عملها.

وكذلك فإن الإدارة المحلية تختلف عن فروع المصالح والوزارات ومكاتبها المنتشرة في القرى والمدن والمحافظات التي تتلقى أوامرها من العاصمة ومن الحكومة المركزية. أما أسلوب الإدارة المحلية فيتضمن قسطاً ولو بسيطاً من الحرية لسكان القرية أو المدينة، للتصرف في بعض الشؤون الخاصة بقريتهم أو مدينتهم أو محافظتهم.

الإدارة المقارنة Comparative Administration

الإدارة المقارنة مجال حديث من مجالات علم الإدارة، وقد ظهر هذا الفرع نتيجة تطور علم الإدارة العامة واتساع محتواه ومضمونه، ذلك أن تطور عمل الإدارة العامة في الدول المختلفة من خلال النظم السياسية والثقافية والاجتماعية للدول قد أدى إلى ظهور علم الإدارة المقارنة بهدف التعرف على تجارب الدول في مجال الإدارة العامة، ومحاولة فهم الأسباب المحتملة لاختلاف النتائج التي يحصل عليها المديرون عندما يطبقون أساليب إدارية متماثلة ولكن في بيئات ثقافية واقتصادية وقانونية وسياسية مختلفة.

ويقصد بالإدارة المقارنة دراسة النظم الإدارية في الدول المختلفة وأثر الأنظمة السياسية في هذه الدول على أنظمتها الإدارية. فكلمة المقارنة لها أهمية خاصة في نظريات وأساليب العمل في العلوم الإجتماعية، فهي وسيلة للتحقق والدراسة العلمية وأداة للتحليل والفهم للظواهر السابقة منها والجديدة. والدراسة المقارنة تساعد واضعي الخطط القومية الشاملة على مستوى الدولة على نقل

التجارب الإدارية الناجحة في مضمار الإدارة العامة ومحاولة تطبيقها في دول أخرى مع مراعاة خصوصية كل دولة وظروفها أو منظومة القيم والمعتقدات التي تشكل أسلوب حياة مواطنيها وتطلعاتهم.

الإدارة الوسطى Middle Management

الإدارة الوسطى تعبير غير دقيق يستخدم عادة لوصف الأشخاص المسؤولين عن تنفيذ وتفسير السياسات التي تضعها المستويات العليا في التنظيم. وهم عادة: رؤساء الأقسام أو مديرو الإدارات الذين يشرفون على الإدارة الدنيا (التنفيذية أو الإشرافية) ويخضعون لإشراف الإدارة العليا.

إدارة الوقت Time Management

يعد الوقت من أهم عناصر الإدارة وهو يمر بسرعة ودون توقف ولا يمكن خزنه أو استبقاؤه، ومن هنا فإن فاعلية القائد تعتمد على مدى قدرته في تحليل وقته ومعرفته أين وكيف يقضيه؟ ومع من؟ وفي أي موضوع؟ فيحدد الموضوعات المهمة التي لها أولوية في التضحية بالوقت ويعرف أي الأشخاص الذين يمكن أن يعطيهم من وقته أكثر من غيرهم، والقائد الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة أي شيء آخر، فإدارة الوقت تعني الاستغلال الأمثل للوقت من حيث برمجته وتنظيم الأعمال وانجازها في مواعيدها المقررة وفق الخطط المرسومة، وهو ما يتطلب تجنب مسببات ضياع الوقت من جهة، ومن جهة يتطلب حسن توزيع الواجبات اليومية والشهرية والسنوية وتحديد الأولويات بين المهام والمتطلبات التي يواجهها المدير يومياً، والتخطيط للأعمال المستقبلية كي لا يضيع الوقت المتاح هدراً، أو إرهاق الأعصاب في محاولة إنجاز أكبر قدر من الأعمال في أوقات محدودة.

وقد أثبتت التجارب أن إفراط القائد في استخدام وقته للعمل يكلفه الكثير من الجهد ويعرضه للضغط والإرهاق. فكثرة الاجتماعات والمناقشات، وكثرة الجلوس على المكتب وما يترتب عليه من جهد بدني وقلق وتوتر عصبي يزيد من احتمالات الإصابة بمرض السكر أو قرحة المعدة أو الأزمات القلبية.

ومن أهم مسببات ضياع الوقت ما يلي:

١- سوء توزيع الوقت أو سوء تحميله العبء المتوازن من العمل والجهد.
٢- عدم وضوح الأهداف التي يود الشخص تحقيقها.
٣- تراكم الأعمال والقرارات بسبب التأجيل.

٤- القيام بأعمال (روتينية) يمكن أن يقوم بها المرؤوسون.

٥- سارقو الوقت، وهم الزوّار بدون موعد مسبق أو الذين يطيلون الزيارات بدون مبرر.

٦- الاعتماد على المجهودات الجسمية في التنقل ونقل المواد بدلاً من استخدام السيارات أو المصاعد أو أحزمة النقل أو غيرها.

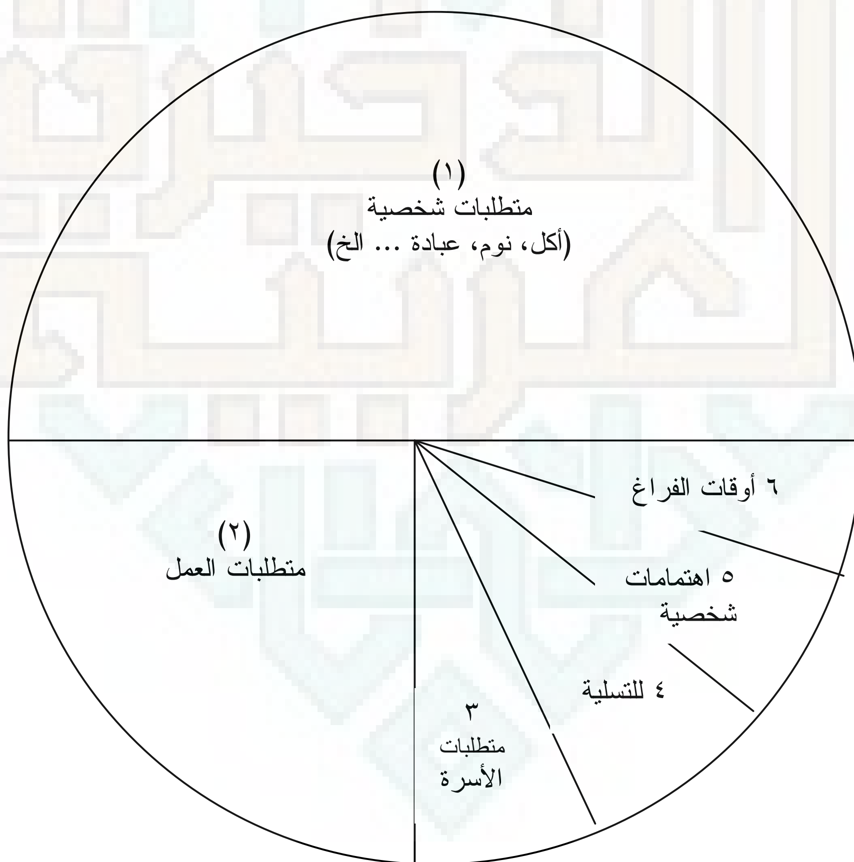
٧- رداءة حفظ وتنظيم الأوراق والملفات والسجلات.

٨- رداءة نظم الاتصالات في المنظمة وكثرة تعطلها بسبب إهمال الصيانة.

٩- ممارسة الهوايات على حساب الواجبات.

١٠- أمور أخرى (كالتردد والمماطلة والتسويف، والتقدير غير الواقعي للوقت ... الخ).

ويبين الشكل التالي توزيع الوقت المتوافر للشخص العادي أسبوعياً بين متطلبات الحياة المختلفة، وذلك على النحو التالي:



١- متطلبات شخصية مثل:

* النوم (بواقع ٧ ساعات يومياً)	٤٩ ساعة.
* الأكل (بواقع ساعتين يومياً)	١٤ ساعة.
* اللباس (بواقع ساعة يومياً)	٧ ساعات.
* الذهاب إلى العمل والعودة منه	٥ ساعات.
* أمور شخصية أخرى	١٤ ساعة.
المجموع	٨٩ ساعة.

٢- متطلبات العمل من ٤٠-٥٠ ساعة (٤٥ ساعة بالمتوسط)

٣- متطلبات الأسرة

٤- أوقات التسلية

٥- اهتمامات شخصية (قراءة، سياحة، لعب)

٦- أوقات الفراغ

} (من ٣٠-٤٠ ساعة) ٣٥ ساعة بالمتوسط

المجموع = ٨٩ + ٤٥ + ٣٥ = ١٦٩

ويرتبط بمفهوم الوقت ما يسمى بقانون (مورفي Murphy) وقانون (باركنسون Parkinson) حيث يقول مورفي: "إن كل مهمة تحتاج إلى وقت أكثر مما تظن"، وهذا يعني أن المدير أو الموظف إذا لم يحدد وقتاً مناسباً للمهمة فإنها ستأخذ وقتاً أطول مما يحتاج إليه، وبالتالي فإن التحدي أمام جدولة النشاطات يتمثل في أن يسمح المدير بوقت كافٍ (وليس بوقت كبير للتنفيذ).

ويشير باركنسون إلى أن العمل يتمدد ليملأ الوقت المتاح لإنجازه. وهذا يعني أن المدير إذا سمح بوقت كبير للمهمة فإنها ستأخذ كامل الوقت المسموح به.

الإدراك Perception

الإدراك عملية تصور ذهني يتمكن بموجبها الكائن الحي من معرفة وتفسير موضوع ما بتأثير المنبهات الحسية المباشرة. وهو من الناحية اللغوية: عملية الاستيعاب والفهم عبر وسائل الحس المختلفة.

ويعبر الإدراك عن نظرة الفرد للحقائق من حوله وترجمته الخاصة متأثراً باتجاهاته وقيمه وتعاليمه وتميزاته وخبراته السابقة، وخصوصاً عندما يتعلق الأمر بالواقع غير المحسوس، أو المعنوي. لذلك يختلف الناس في تفسيرهم للعمل الجاد، والإلتزام، والتعاون، والصالح العام، ... أكثر من اختلافهم حول الأشياء المادية الظاهرة، كالآلة والسيارة أو السلعة، التي يلمسونها ويقيسونها بمقاييس موضوعية معروفة.

ويتوقف سلوك الأفراد على كيفية إدراكهم وتفسيرهم للأمور من حولهم، سواء كان هذا التفسير أو الإدراك صائباً أم خاطئاً. فقد يفسر أحد العاملين توجيه رئيسه له بأنه إرشاد ونصح، في حين يفسره آخر بأنه تحكم وسيطرة، وكذلك فقد يفسر ابتسامة أحد الزملاء بأنها تحية، كما قد يفهمها آخر على أنها سخرية. وهكذا.

الإزدواج الضريبي Duality Tax

يتحقق الإزدواج (التعدد) الضريبي عندما تفرض الضريبة ذاتها أو ضريبة من النوع ذاته أكثر من مرة على الشخص نفسه أو الوعاء نفسه في فترة زمنية واحدة. وعلى ذلك فلكي يتحقق الإزدواج الضريبي لا بد من توافر أربعة شروط هي:

* وحدة المكلف.

* وحدة الضريبة.

* وحدة المادة الحاضنة للضريبة (الوعاء).

* وحدة المدة.

والإزدواج الضريبي قد يكون داخلياً وقد يكون خارجياً (دولياً). ويتحقق الإزدواج الضريبي الداخلي عندما تتوافر شروطه داخل بلد واحد، ويقع ذلك عادة نتيجة لممارسة عدة هيئات سلطة فرض الضرائب. كما يحدث في الدول الاتحادية إذا فرضت كل من الحكومة الاتحادية وحكومات الولايات نفس الضريبة على مادة واحدة. وكما يحدث عندما تفرض كل من السلطة المركزية والسلطات المحلية نفس الضريبة على وعاء معين وقد يكون الإزدواج الضريبي الداخلي مقصوداً إذا أراده المشرع تحقيقاً لغرض أو أغراض معينة مثل زيادة الموارد المالية للدولة لمواجهة الأعباء العامة، كذلك قد يكون الإزدواج غير مقصود إذ قد يقع نتيجة لعدم التنسيق في التشريع المالي.

أما الإزدواج الضريبي الخارجي أو الدولي فيحدث عندما تفرض دولتان أو أكثر الضريبة نفسها على المادة نفسها والشخص نفسه في فترة زمنية واحدة. ومن الأمثلة على ذلك أن يمتلك شخص مقيم في دولة معينة أسهماً أجنبية وتفرض ضريبة على دخل هذه الأسهم في الدولة التي يقيم بها الشخص وفي الدولة التي بها مقر الشركة.

ويمكن تجنب الإزدواج الضريبي الدولي عن طريق التشريع الداخلي، كأن تعفي الدولة رعاياها القاطنين في دول أجنبية من الضريبة، كما يمكن تجنبه عن طريق الإتفاقات الدولية.

الإستان (انظر: الكورة)

استرجاع (تغذية عكسية) Feed Back

الاسترجاع هو عملية إعادة المعلومات إلى جهاز إداري معين متعلقة بنشاط هذا الجهاز وذلك من أجل القيام بتعديلات أو تصحيحات تتم بناء على المعلومات المرتدة تلك. وتعطى المعلومات إلى أجهزة ضابطة مستخدمة داخل الجهاز الإداري التي تقوم بدورها بتعديل سلوك النظام. ويشبه الاسترجاع بعمل ميزان الحرارة أو آلة ضابطة للحرارة، وقد يكون الاسترجاع (أو المعلومات المرتدة) سلبياً بمعنى أنه يحتوي على مدخلات تتعارض مع المجرى الرئيسي للجهاز، كما قد يكون إيجابياً وهو ما من شأنه تعزيز الاتجاهات الموجودة داخل الجهاز الإداري مثلما هو الحال عندما تلقى خطة دولة ما ترحيباً شعبياً، مما يؤدي إلى التوسع في هذه الخطة.

إن الاسترجاع وقدرة النظام السياسي على الاستجابة له، يمكن النظام من مواجهة الضغط وحل المشاكل والعمل على التكيف الضروري للمجتمع. فالاسترجاع يسمح للنظام أن يعمل كجهاز موجه لنفسه، أو كجهاز يعدل ذاته تلقائياً، وبعد الاسترجاع عنصراً أساسياً لنظام الاتصال.

الاستشارة الإدارية Administrative Consultation

تعرف الاستشارة الإدارية بأنها محاولة منظمة، بواسطة أشخاص مدربين، وذوي خبرة واسعة، لمساعدة الإدارة (المنظمة) في حل مشكلاتها، وتحسين عملياتها (أعمالها) عن طريق تطبيق حلول موضوعية، مرتكزة على معلومات متخصصة، ومهارات، وتحليل منظم للحقائق.

كما تعرف بأنها خدمة يقدمها خبير أو فريق من الخبراء المتخصصين، لهم من الاستقلال والتأهيل ما يمكنهم من تحديد المشكلات التي تواجهها المنظمة سواء ما يتعلق منها بسياسة

المنظمة أو تنظيمها، أو بإجراءات وأساليب عملها، وتقديم التوصيات المناسبة لمعالجة تلك المشكلات، والمساعدة في تنفيذ التوصيات المقدمة.

وليست الاستشارة بالأمر السهل، إنها مهمة شاقة مجهدة، تعتمد على البحث المضني عن الحقائق المتعلقة بأسباب المشكلات التي تواجهها المنظمة، وتحليل تلك الحقائق، للوصول إلى حلول واقعية. وتتطلب تعاون الإدارة مع المستشار أو المستشارين من أجل نجاح الاستشارة في حل المشكلات.

وقد يقوم بإجراء الدراسات الاستشارية للمنظمات الحكومية إما أجهزة الاستشارات الإدارية الحكومية، أو أجهزة الاستشارات الخاصة مثل المكاتب والشركات الاستشارية العاملة في القطاع الخاص.

الاستقالة (الاستعفاء) Resignation

الاستقالة تعني في اللغة طلب الإقالة، والإقالة هي الرفع والإزالة. ولا تخرج الكلمة في معناها الاصطلاحي عن معناها اللغوي، إذ هي في الاصطلاح الفقهي عبارة عن طلب أحد العاقدين من الآخر رفع العقد أو إلغاء حكمه وآثاره بالتراضي.

وفي مجال الإدارة: طلب الموظف ترك العمل أو الوظيفة بصورة نهائية. وفي هذه الحالة يلزمه الاستمرار في أداء مهامه، ريثما يتم تعيين موظف بديل.

أسلوب دلفي Delphi Technique

قدَّم هذا الأسلوب (نورمان دالكي Norman Dalkey). وهو أسلوب حديث في صنع القرارات الجماعية الإدارية المعقدة بواسطة جماعة من الخبراء المتخصصين، عن طريق استخدام وسائل رسمية للاتصالات، مثل قوائم الاستفتاء لاستقصاء آراء المشتركين من الخبراء مع احتمال وجود عدد من الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات النهائية.

ويهدف هذا الأسلوب إلى تحسين أسلوب اللجان التقليدية في صنع القرارات وتلافي بعض عيوبها، وذلك بإخفاء هوية الخبراء المشاركين في صنع القرار، والاستعاضة عن النقاش والمداولات التي تدور عادة في اجتماعات اللجان، بتبادل المعلومات بين أعضاء جماعة (الدلفي) تحت إشراف لجنة تسيير (Steering Committee) تكون مهمتها بعد توزيع استبانات خاصة على الأعضاء الخبراء كل على حده –حيث يطلب منهم أن يجيبوا على الأسئلة التي تتضمنها– جمع هذه الاستبانات والاطلاع على ما تتضمنه من معلومات، وتلخيص هذه المعلومات المتجمعة

في شكل تقرير مختصر، ثم إرسال هذا التقرير للخبراء مرة ثانية لكي يعيدوا النظر في الموضوع في ضوء التقرير المرسل إليهم، ثم تجميع الآراء النهائية، وتلخيصها في تقرير نهائي يتضمن آراء الأعضاء المشاركين في بحث المشكلة محل القرار، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يتيح الفرصة لأكبر عدد من الخبراء المتخصصين للمساهمة في صنع القرارات الاستراتيجية، يضاف إلى ذلك اتباع هذا الأسلوب لوسائل معينة مثل إخضاع آراء كل عضو للمناقشة من قبل الأعضاء الآخرين. وتفادي الآثار النفسية السلبية المترتبة على المواجهات التي تحدث داخل اللجان. وعدم الكشف عن هوية أعضاء اللجان التقليدية للتنازل عن مواقفهم أو تأييد رأي الأغلبية.

ويمكن استخدام هذا الأسلوب في عملية صنع قرارات تتعلق بجماعات موزعة جغرافياً، مما يوفر من تكاليف تجميع أفراد الجماعات في مكان مركزي، إلاّ أنه يؤخذ على هذا الأسلوب أنه يحتاج إلى وقت طويل انتظاراً لردود الخبراء وكتابة التقارير. وعليه فإن هذا الأسلوب يناسب المشاكل المعقدة التي تأخذ وقتاً طويلاً. مثل التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل. والتنبؤ طويل الأجل بالتغييرات في بيئة العمل الخارجية.

كما أن هذا الأسلوب قد لا ييسر تطوير مجموعة البدائل لعدم إتاحة فرص مناقشتها مع الجماعة.

الإشراف Supervision

هو تلك الوظيفة الإدارية الخاصة بالصلات المباشرة بين الموظفين والشخص المسؤولين أمامه رسمياً. وعلى ذلك فإن المشرف هو أول شخص خولت إليه سلطة توجيه عمل الآخرين.

وينطبق تعريف الإشراف أيضاً على الأشخاص الذين ينفقون جزءاً من أوقات عملهم في عمل منتج ولكن عليهم في الوقت ذاته مسؤولية إرشاد وتوجيه موظفين آخرين، ويطلق على هذه الفئة اسم (المشرفون العاملون Working Supervisors) أو (الرؤساء المباشرين First Line Supervisors) وقد يكون الإشراف شخصياً Personal ويقوم على الاتصالات الشخصية المباشرة بين الرئيس المشرف ومرؤوسيه، أو غير شخصي Impersonal كاستخدام أدوات قياس وتقدير كمية العمل المنجز وطريقة أدائه. كما قد يكون الإشراف أتوقراطياً يحاول البحث عن الأخطاء وتوجيه التعليمات الديكتاتورية لتحسين نظام العمل. كما قد يكون تعاونياً Cooperative وفيه يتعاون الرؤساء مع القائمين بالعمل لوضع الخطط التي تهدف إلى تحسين نظام العمل.

إصلاح إداري Administrative Reform

جهود مخططة ومدروسة تهدف إلى إصلاح الإدارة مما تراكم عليها من آثار سلبية قصرت بالمنظمة عن بلوغ أهدافها أو حالت دون تحقيق ذلك، وجهود الإصلاح الإداري تنزع إلى تغيير نموذج الإدارة أملاً في تحسين ذلك النموذج وتخفيف مساوئ النظام القائم وتصحيح الأوضاع الفاسدة فيه، وذلك عن طريق تعديل بعض أجزاء الهيكل التنظيمي وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات دون أن يؤدي ذلك إلى تغيير في البناء الأساسي للمنظمة.

والإصلاح الإداري يرفد التطوير الإداري الذي يتناول بالمعالجة الفنية جوانب التخلف الإداري والذي يعود إلى أزمة فنية في التنظيم تنعكس في تعقد الإجراءات، وبدائية الأساليب، وضعف الرقابة ومركزية السلطة، وضعف كفاءة الاتصال ونظم المعلومات، وازدواجية الإشراف واضطراب العلاقات التنظيمية، وسوء توزيع العمل، وغياب التنسيق، وسوء استخدام الموارد، وغياب روح الفريق، وجمود التشريعات، وبالتالي تخلف التنظيم عن مستوى الاستجابة لاحتياجات البيئة والتنافس.

ويتناول الإصلاح الإداري كذلك جوانب الفساد الإداري التي ترجع في جملتها إلى أزمة خلقية في السلوك تعكس خللاً في القيم وانحرافاً في الاتجاهات عن مستوى الضوابط والمعايير التي استقرت عرفاً أو تشريعاً في حياة الجماعة وشكلت البناء القيمي في كيان الوظيفة العامة.

إصلاح نقدي Monetary Reform

الإصلاح النقدي تعبير يطلق على الإجراءات التي تتخذها الحكومات للقضاء على عوامل التضخم أو الانكماش، غير أنه لما كان هدف ما يصدر من قرارات الإصلاح النقدي في مختلف البلاد هو القضاء على التضخم لا الانكماش، فقد أصبح المصطلح يعني عند جمهرة المختصين في المسائل النقدية، إجراءات الوقاية من تضخم يخشى أن يصبح مفرطاً، أو إجراءات إنهاء التضخم.

وهدف "الإصلاح النقدي" هو تحقيق خفض سريع حاسم فيما يملكه الأفراد أو المؤسسات من قوة شرائية بأن يطلب منهم أن يستبدلوا بما في حوزتهم منها عملة جديدة تكون السلطات قد أعدتها من قبل. أما الخطوة التالية فتكون بتر جزء من النقود أو الثروات على نحو آخر.

أما النقود فالغالب أن:

أ- تزيد قيمة الوحدة من العملة الجديدة عن قيمة الوحدة من العملة القديمة، كأن تساوي الجديدة عشر أمثال القديمة، وبذلك يهبط إلى عشر ما كان عليه كل ما كان مقوماً أو متعاقداً عليه بالعملة القديمة كالأسعار والأجور حين يعاد تقويمها بالعملة الجديدة.

ب- أو أن يصادر جزء من النقود أو يفرض عليها ضريبة تصاعدية.

جـ- أو أن يفرض على حائزي النقود أن يشتروا سندات حكومية اسمية غير قابلة للتداول وغير مسموح بصرف قيمتها إلاّ بإذن من الحكومة، وبذلك يجمد جزء من الثروات النقدية إلى حين من غير مصادرة. وتعلن قرارات بالإصلاح النقدي وتنفذ فجأة بين يوم وليلة، حتى لا تترك فرصة لمن يحاولون التهرب منها وحتى لا يتيسر لحائزي العملات المهربة في الخارج أن يهربوها إلى الداخل لتبديلها.

إن الإصلاح النقدي وإن كان هدفه الأساسي تخفيض ضغط القوة الشرائية في السوق فإنه يحقق في نفس الوقت أهدافاً أخرى. فهو ينهي حالة التضخم وبالتالي يقضي على السوق السوداء. ويمكن عن طريقه تحديد ثروات الناس النقدية، وبالتالي ثرواتهم في مجموعها، وبذلك يمكن تصيد المتهربين من الضرائب بمقارنة ثروة كل منهم بما دفعه.

الإضراب Strike

الإضراب في اللغة التوقف والإنقطاع. وفي الاصطلاح امتناع العمال امتناعاً جماعياً عن تنفيذ العمل الملتزمين به بموجب عقود العمل التي تربطهم بأعمالهم ووظائفهم مع التمسك بهذه الأعمال والوظائف، وذلك بهدف الحصول على المطالب المتعلقة بشروط العمل. وهو شكل من أشكال الممانعة أو الاعتراض أو الاحتجاج، وقد يتحول إلى معارضة سياسية في حال تعميمه أو تسييسه.

وتقوم بالإضراب عادة جماعات منظمة لأهداف مطلبية محددة (اتحادات طلابية، نسائية، نقابات عمالية، تنظيمات فلاحية ... الخ).

والإضراب أهم أداة يستخدمها العمال ضد أصحاب العمل، ويقابلها هؤلاء بإغلاق المنشأة Lock-out تحاشياً لما قد يسببه المضربون من إتلاف لممتلكات المنشأة.

وفي الأنظمة الديموقراطية يعد الإضراب حقاً قانونياً، ولكنه محظور أو مفقود في النظم الاستبدادية. وتمنع بعض تشريعات العمل إضراب عمال المرافق العامة، وفي بعض الأحوال التي يكون فيها النزاع بين طرفي العمل معروضاً على هيئات التوفيق والتحكيم.

وللإضرابات عموماً أهداف سلمية، إصلاحية، وتكون إجمالاً قطاعية، ولكنها قد ترتدي رداء العمومية في حالات التأزم الكبير، أو حالات المواجهة الوطنية أو القومية (تحرير، استقلال، رد على عدوان، تضامن مع الشعوب المقهورة ... الخ).

وقد يتخلل الإضراب مظاهر عنف، إلاّ أن الإضراب بطبيعته القانونية صراع سلمي، ويمثل عملية ضغط على الجهة المعنية للحوار معها والتفاوض للتوصل إلى تسوية Compromise.

والإضراب على أنواع:

* إضراب عام: وهو الذي يشمل جميع العمال في مهنة معينة أو جميع سكان منطقة معينة.

* إضراب خاص: وهو إضراب لا يشمل إلاّ منطقة معينة أو مؤسسة معينة أو فرع لتلك المؤسسة.

* إضراب شرعي: وهو الإضراب الذي يستعمل كحرية عامة ضمن الحدود القانونية، وبذلك يتميز عن الإضراب غير المشروع.

* إضراب مفتوح: وهو التوقف عن العمل لمدة غير محدودة وإلى حين تحقيق مطالب المضربين.

* إضراب رمزي: وهو التوقف عن العمل لمدة غير محدودة وذلك بقصد الإعراب عن قضية أو تعاطفاً مع قضية أو شخص.

إعادة التنظيم Reorganization

يقصد بإعادة التنظيم الدراسة المتطورة للتنظيم نتيجة تغير الظروف المختلفة، وإعادة النظر في علاقاته لتحقيق المواءمة بين هيكل التنظيم وواقعه العملي التطبيقي، وذلك بهدف الحصول على أفضل النتائج في ضوء الواقع الجديد.

ومن المبررات التي تدعو لإعادة النظر في التنظيم القائم ما يلي:

١- أن يكون هناك خطأ أساسي في ذلك التنظيم اكتشف بعد إقراره، مثل عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية في الوظائف الهامة، وكثرة المستويات الإدارية بدون مبرر، وزيادة نطاق الإشراف أو قلته عن الحد المناسب.

٢- أن تحدث تغييرات أساسية في الفلسفات والقيم التي قامت عليها المنظمة. كأن يتقلص نشاطها عما كان متوقعاً، أو يتوسع أكثر مما كان مرتقباً، أو اكتشاف أساليب جديدة أو آلات جديدة

تقتضي تغييراً جوهرياً في البنيان التنظيمي، أو دمج منظمتين معاً، أو تقسيم منظمة كبيرة قائمة إلى منظمات صغيرة مستقلة.

٣- أن تحدث تصرفات بشرية من داخل التنظيم تؤثر في كيانه وتجعله غير ملائم لتحقيق الأهداف المقررة. كانتشار ظاهرة الرشوة والاختلاس، أو استحواذ بعض المديرين على سلطات غير مخولة لهم رسمياً، أو عدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية ... الخ وهو الأمر الذي يتطلب استبدالهم أو الاستغناء عنهم أو تعزيز المنظمة بمساعدين أكفاء أو تعديل صلاحياتهم ... الخ.

الإعارة

قيام الموظف -تنفيذاً لقرار من السلطة المختصة بعد موافقة كتابية- بعمل وظيفة أخرى شاغرة، في جهة عامة أجنبية غالباً. براتب يتقاضاه منها، مع احتفاظه بصلته الأصلية، التي يجوز شغلها مع ذلك وفق مدة الإعارة التي يحددها القانون. وتهدف الإعارة أساساً إلى إقامة نوع من التعاون بين الدول والهيئات الدولية في مجال تبادل الموظفين.

إعانات **Subsidies**

يستخدم هذا الاصطلاح للدلالة على المنح النقدية التي تقدمها الدولة إلى قطاعات معينة (زراعية، صناعية، خدمية ... الخ) أو إلى مناطق تنموية محددة متخلفة نسبياً عما سواها، أو إلى فئة معينة من المواطنين أو جميع المواطنين، والأغراض التي تقدم من أجلها هذا الإعانات أو المنح النقدية مختلفة ومتعددة أهمها: تدعيم صادرات سلعة معينة أو مجموعة سلع، (وتسمى في هذه الحالة إعانات الصادرات)، ومساعدة السلطات المحلية لبناء المساكن بأقل من تكلفتها الاقتصادية (وتسمى إعانات الإسكان)، وتدعيم المواد الغذائية والتموينية لتوفيرها في متناول المواطنين بأقل من سعر السوق، وكذلك فإنها قد تستخدم لرفع سوية بعض المناطق التنموية لتساوي مثيلاتها في التنمية.

إغناء العمل (انظر: الإثراء الوظيفي)

الأقدمية **Seniority**

تعني الأقدمية أولوية أو أسبقية حصل عليها الموظف لطول خدمته في عمل معين، مثل الأقدمية في الدرجة أو الوظيفة. وتعتمد الأقدمية في ترقية الموظفين إلى مراتب وظيفة أعلى أو

ترفيعهم في الدرجات الوظيفية إلى جانب الجدارة. وقد يقتصر الأمر على إحداهما وفقاً لطبيعة الوظيفة وظروف المنظمة.

إقليم Region

يشير مصطلح إقليم إلى منطقة جغرافية تتضمن بعض الخصائص المتجانسة التي تميزها عن الأقاليم الأخرى، أو تسمح بأن تمثل وحدة حكومية أو إدارية مستقلة. وهناك استخدامات مختلفة للمصطلح من بينها:

أ- الأقاليم الصناعية أو الحضرية التي تمثل مراكز صناعية كبرى ويتركز فيها السكان.

ب- الأقاليم الطبوغرافية أو المناخية.

جـ- الأقاليم الاقتصادية.

د- الأقاليم الإدارية.

هـ- الأقاليم السياسية ... الخ.

والإقليم كلمة عربية، وسمي إقليماً لأنه مقلوم من الأرض التي تتاخمه، أي مقطوع منها. ويغلب استعماله في العربية كجزء من أرض الدولة، فيقال مثلاً اللامركزية الإقليمية، كما يستعمل في النطاق الدولي بمعنى مجموعة من الدول تشغل موقعاً جغرافياً معيناً وتربطها وشائج خاصة كما في اصطلاح المنظمات الإقليمية (كجامعة الدول العربية مثلاً).

وللأمم في هيئة الإقليم وصفاته اصطلاحات أربعة:

الأول: اصطلاح العامة وهو الجاري على ألسنة الناس، وهو ان يسموا كل ناحية مشتملة على عدة مدن وقرى إقليماً، نحو، إقليم الصين، إقليم فارس، إقليم العراق ... الخ.

الثاني: لأهل الأندلس خاصة (إسبانيا والبرتغال حالياً): فإنهم يسمون كل قرية كبيرة جامعة إقليماً، فإذا قال الأندلسي: أنا من إقليم كذا، فإنما يعني بلدة أو رستاقاً بعينه.

الثالث: للفرس قديماً، فقد قسموا المعمورة إلى سبعة أقاليم، كل إقليم سبعمائة فرسخ في مثلها.

الرابع: وعليه اعتماد أهل الرياضة والحكمة والتنجيم، وهو عندهم يمتد من الشرق إلى الغرب، وقسموا الأرض إلى سبعة أقاليم.

على أن للفظ إقليم مدلولاً اصطلاحياً أكثر تداولاً من مجالات استعماله السابقة، وهو أنه أحد أجزاء الدولة الإدارية المحلية، ولكنه أوسع مساحة من المدينة أو اللواء أو المحافظة، ولا يتمتع بالشخصية المعنوية، ويغلب عليه التخصص الفني، ولا يعتمد على مجرد اعتبارات إدارية أو عدد السكان، وإنما يستند إلى اعتبارات تاريخية أو جغرافية أو اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو مصلحية، فلهذه الاعتبارات أو بعضها يتميز مثلاً الإقليم الزراعي والإقليم الصناعي أو السياحي في الدولة الواحدة.

الإلتزام التنظيمي Organizational Commitment

الإلتزام في اللغة من لزم الشيء لزوماً، أي ثبت ودام، ولزمه المال: وجب عليه. والإلتزام في الاصطلاح: هو القوة الكلية التي تجعل من الصعب على أحد الأشخاص التخلي عن موقفه تجاه موضوع معين، أو تغيير اتجاهه أو اعتقاده أو حكمه أو رأيه نحو موضوع ما، أو إنهاء علاقة تربطه بأحد الأشخاص أو بالمنظمة التي يعمل فيها. بمعنى آخر، مدى ارتباط الشخص بأي موقف أو حكم أو اتجاه معين يعتنقه، أو مدى تعلقه به وشعوره بصعوبة التخلي عنه لأي سبب من الأسباب، ومن ثم فإن الإلتزام يقلل من فرص المجاراة ومحاولات تغيير الاتجاهات.

ويشار إلى أن الإلتزام التنظيمي يعبر عن رغبة الفرد في بذل مستوى عالٍ من الجهود لصالح المنظمة ورغبة شديدة للبقاء فيها ومن ثم القبول بأهدافها وقيمها.

ويرى البعض أن فهم الالتزام واستيعابه يتم من خلال مؤشراته الثلاثة: التطابق والانتماء والولاء. حيث يعني التطابق انسجام أهداف الفرد مع أهداف المنظمة وارتباطه بها.

ويمكن التمييز بين نوعين من الإلتزام، هما: الإلتزام الطوعي –الذي ركزت عليه المفاهيم السابقة– وهو الإلتزام الذي ينبع من إرادة الفرد وباختياره. والإلتزام القسري، أو ما يطلق عليه (الإذعان Compliance) الذي يفرض على الفرد عن طريق قوى خارجية بما فيها القوانين والتعليمات. وقد يتم استخدام الأسلوب القسري لرفع درجة الإلتزام عند الأفراد كطريق يؤدي في النهاية إلى خلق الإلتزام الطوعي أو الإرادي.

الإمارة Emirate, Principality

الإمارة في اللغة: الولاية، ويطلق لفظ الإمارة على منصب الأمير وعلى جزء من الأرض يحكمه أمير. وتنقسم الإمارة إلى عامة وخاصة: أما الإمارة العامة، فالمراد بها الخلافة أو الإمامة

الكبرى، وهي فرض كفاية. وأما الإمارة الخاصة: فهي لإقامة فرض معين من فروض الكفاية دون غيره كالقضاء والصدقات والجند إذا دعت الحاجة إلى ذلك التخصيص.

وقد يكون التخصيص مكانياً، كالإمارة على بلد أو إقليم خاص. كما يكون زمانياً، كأمير الحج ونحوه.

وكان الرسول صلى الله عليه وسلم ينيب عنه عمالاً على القبائل والمدن، وفعل ذلك الخلفاء الراشدون. وعدّها أصحاب كتب الأحكام السلطانية من الأمور اللازمة على الإمام، فيجب عليه أن يقيم الأمراء على النواحي والجيوش والمصالح المتعددة فيما لا يستطيع أن يباشره بنفسه.

إمارة الاستكفاء

إمارة الاستكفاء مصطلح إداري قديم، يرجع إلى أيام الدولة العباسية وربما قبل ذلك. ويعني أن الخليفة يطلب إلى الأمير أن يكفيه شؤون المنطقة التي تولى إمارتها، وأن يغنيه عن الاهتمام بها. أي أن الخليفة فوض إليه شؤون الإقليم أو المنطقة محل التفويض. وتنعقد إمارة الاستكفاء عن اختيار الخليفة وتشتمل على عمل محدود، ونظر معهود (وفق تعبير الماوردي) والتقليد فيها أن يفوض إليه الخليفة إمارة بلد، أو إقليم، أو ولاية على جميع أهله، ونظراً في المعهود (المألوف) من سائر أعماله، فيصير عام النظر فيما كان محدوداً من عمل ومعهوداً من نظر.

والمراد من تعبير "نظر معهود" البت في الأمور المألوفة، على النحو الذي سبق فيه العرف، فيكون للأمير في ذلك حق التصرف من غير الرجوع إلى الخليفة أو إلى غيره.

ويشتمل نظر الأمير في هذه الإمارة على الأمور التالية:

١- النظر في تدبير الجيوش.

٢- النظر في الأحكام وتقليد القضاة.

٣- جباية الخراج.

٤- حماية الدين والذب عن ديار الإسلام.

٥- إقامة الحدود.

٦- الإمامة في الجمع والجماعات.

٧- تسيير الحجيج (إمارة الحج).

٨- قسمة الغنائم.

٩- وقد تستدعي حاجة الأمة إلى إضافة مهام أخرى وبحسب ما يجد من أحوال، كرعاية شؤون التعليم والصحة ونحوها.

ويشترط فيمن يولى إمارة الاستكفاء شروط متفق عليها وهي: الإسلام، والعقل، والبلوغ، والذكورة. ومنها شروط مختلف فيها وهي العدالة والاجتهاد والكفاية.

وقد نجد في عصرنا الحاضر ما يشبه "إمارة الاستكفاء" مع اختلاف التسمية. فإمارة المدن نظام معمول به في زماننا، وقد يطلق على حاكم المدينة أو المنطقة "أميراً" أو "محافظاً" أو ما يوازي هذين اللفظين على اختلاف الصلاحيات الممنوحة لكل منهما.

إمارة الاستيلاء

حوادث التاريخ الإسلامي تدل على أن انشقاقاً قد وقع في بعض الولايات، وأن أمراء هذه الولايات قد استأثروا بالسلطة، ولكنهم ظلوا يعترفون بالخليفة، وبمنصب الخلافة، خوفاً من سخط العامة، التي كانت إلى وقت قريب، ترى فيها رمزاً لوحدة الأمة الإسلامية ومجدها.

جاء في الأحكام السلطانية للماوردي: ((وإما إمارة الاستيلاء التي تعقد عن اضطرار، فهي: أن يستولي الأمير بالقوة على بلاد يقلده الخليفة إمارتها، ويفوض إليه تدبيرها وسياستها، ويكون الأمير مستبداً بالسياسة والتدبير، والخليفة بإذنه منفذاً لأحكام الدين (أي ويكون الخليفة بالإذن الذي أصدره)، ليخرج من الفساد إلى الصحة، ومن الحظر إلى الإباحة)).

والأصل في الفقه الإسلامي: لا يتولى أحد منصباً إلاّ بتقليد صحيح من الإمام (الخليفة) أو من ينوب عنه في ذلك كوزير التفويض. على أنه في بعض الظروف التي يستبد فيها أمير أو والٍ بالسلطة، بعد توليه بتقليد من الإمام، ويخشى فتنة في عزله، فللإمام أن يقره على إمارته للضرورة ودفعاً للفتنة. وتسمى إمارة الاستيلاء تفريقاً بينها وبين إمارة الاستكفاء. حيث ينحفظ بتقليد المستولي مركز الخلافة، والاعتراف بوجودها، وإضفاء الصفة الشرعية على أعمال الإمارة وصونها من الفساد.

الأمبودسمان Ombudsman

نظام الأمبودسمان نوع من الرقابة التشريعية ويطلق عليه بالعربية اسم المراقب البرلماني أو مأمور التحريات أو المنصف. ظهر هذا النظام في السويد سنة ١٨٠٩ ثم في بقية الدول الاسكندنافية (فنلندا، الدنمارك، النرويج) بعد ذلك، وقد استحدث لمباشرة الرقابة على أوجه النشاط

الحكومي، ويهدف هذا النظام إلى الحفاظ على الحقوق العامة والخاصة للأفراد حيث يعينه البرلمان ليراقب مدى التزام القضاة وغيرهم من العاملين بالقوانين، ومأمور التحريات يستعين بمن يشاء من العاملين، ويجري ما يراه مناسباً من تحقيقات ودراسات حسب ما تقتضيه كل حالة ويحق له حضور مناقشات ومداولات المحاكم والأجهزة الإدارية. والرقابة تتناول في المقام الأول فحص الشكاوى المقدمة من المواطنين ومعالجة موضوعاتها. وفي حالة وصول الشكوى إلى مكتب مأمور التحريات فإنه يطلب إلى الجهة الإدارية ذات الشأن موافاته بمستندات الموضوع ووثائقه، ويبت فيها على هذا الأساس فإن تعذر ذلك يرسل استيضاحاً مكتوباً إلى الجهة الإدارية، أو الموظف المختص طالباً الرد بالسرعة الممكنة.

وتعتبر الصحافة من مصادر المعلومات التي تكشف أخطاء وسوء الإدارة، وكذلك الملاحظات والشكاوى التي يحصل عليها من المواطنين مباشرة بشأن حالات الإهمال والتقصير.

ويباشر مأمور التحريات وظيفته الرقابية عن طريق الزيارات التفتيشية الميدانية كما يتحقق عند زيارته للمحاكم من عدم وجود تمييز أو ظلم، ويتأكد من سرعة البت في القضايا، ويتأكد من اتفاق قرارات المحاكم مع القانون كما يزور السجون ويتحدث مع المسجونين للحصول على معلومات بشأن معاملتهم. ويقوم بزيارات تفتيشية للأجهزة الإدارية للوقوف على مدى مراعاتها للمبادئ الأساسية للإجراءات الإدارية، وهل تقوم قرارات الإدارة بشأنها على أسس سليمة طبقاً للقوانين واللوائح، وما إذا كان ثمة اختلاف بين الأجهزة الإدارية في تفسيرها للقوانين عند تطبيقها، والعمل على توحيد التفسير وطلب إدخال ما يلزم من تحسينات ووضوح في التشريع.

وتحقق رقابة مأمور التحريات الأغراض التالية:

١- الحد من اتجاه الإدارة إلى الإخلال بالسلطة وإساءة استعمالها.

٢- تعزيز الثقة بالإدارة والقضاء عن طريق قبول الشكاوى الإدارية والبت فيها.

٣- يوفر حماية أفضل للحقوق، ويوجه إلى الحكم السليم للقانون، وحسن تطبيقه ورعاية للصالح العام.

إمتحانات التعيين (انظر: اختبارات التوظيف)

امتياز Franchise, Concession

يطلق لفظ الامتياز (concession) على منح حق خاص أو إذن باستغلال مرفق عام أو جزء من الثروة القومية لمدة معينة، تمنحه الدولة أو هيئة عامة لفرد أو شركة مقابل دفع مبلغ معين أو إيجار سنوي أو نسبة معينة من الأرباح، مع ترك الحرية للمستفيد من الامتياز في مباشرة هذا الاستغلال واغتنام ربحه واحتمال مخاطره. كامتياز تمنحه الحكومة لشركة للتنقيب عن النفط في أراضيها واستخراجه. ويكون للسلطة مانحة الامتياز حق الرقابة على صاحب الامتياز للتحقق من مراعاته لأحكام الاتفاق.

كما يُطلق الامتياز في التجارة (Franchise) على اتفاقية بين مورد وموزع بالجملة أو المفرق، يعطي بموجبها الأول للثاني الحق في التصرف بمنتجاته وفقاً لشروط محددة متفق عليها فيما بينهما. ويُطلق أيضاً على حق تمنحه الحكومة أو شركة إلى شخص للقيام بخدمة من خدمات المنافع العامة أو لمزاولة عمل ذي طبيعة عامة، كمنح شركة نقل بالحافلات دون غيرها امتيازاً بتشغيل حافلاتها في شوارع مدينة معينة أو ولاية معينة ... الخ.

الأمر Order

الأمر في اللغة يتخذ معانٍ عدة، منها: الحال والشأن، وفي التنزيل العزيز: ((ليس لك من الأمر شيء)). والحادثة (جمعها أمور). والطلب المأمور به، وفي التنزيل: ((وقضي الأمر)) جمعها أوامر. وألو الأمر: الرؤساء والعلماء. وأمر الوفاء (أمر الأداء): أمر يصدره القاضي، تعويلاً على مستند بوفاء دين من الديون الصغيرة.

والأمر في الاصطلاح الإداري: هو طلب فعل شيء على صيغة الإلزام يصدره رئيس إلى مرؤوسه، أو مستوى إداري إلى مستوى أدنى منه. وقد يكون الأمر كتابياً أو شفوياً، صريحاً أو ضمنياً، آنياً أو لاحقاً (مؤجلاً).

وهناك الأمر التوجيهي Directive وهو وسيلة من وسائل الاتصال، ويصدر لإعطاء الإرشادات أو التعليمات أو التوجيهات التي تتعلق بالسياسات أو الإجراءات أو الأعمال التي يجب اتباعها أو تنفيذها.

وهناك مجموعة من المبادئ الجوهرية التي تضبط عملية إصدار الأوامر (ويشار إليها بخصائص الأمر الجيد) أهمها:

١- يجب أن يكون الأمر مقبولاً عقلاً ومستساغاً (منطقياً)، بمعنى ألاّ يكون فوق طاقة المأمور (فإذا أردت أن تطاع فأمر بما يستطاع).

٢- يجب أن يكون الأمر كاملاً بحيث لا يدع مجالاً للاستفسار.

٣- يجب أن يكون الأمر واضحاً وموجزاً ومناسباً للموقف.

٤- يجب أن تحث طريقة إصدار الأمر على الموافقة عليه، بمعنى اتباع اليسر والسهولة والأسلوب الودي والابتعاد عن الزهو والمفاخرة بالسلطة.

٥- يفضل أن يكون الأمر في صيغة الاقتراح أو التوجيه حتى يكون أكثر فعالية. وأن يبدأ بعبارة (إنها لفكرة جيدة أن نفعل كذا ...)، واستعمال كلمة (نحن) إيجاءاً بأن المدير يشارك مرؤوسيه في العمل، وكذلك كلمات مثل (علينا أن نعمل، نريد كذا ... الخ).

٦- من المرغوب فيه أن يقوم الرئيس بتفسير الأسباب الداعية إلى إصدار الأوامر للمرؤوسين.

الأموال العامة Public Funds

يقسم المال من حيث مالكه إلى قسمين: خاص وعام. فأما المال الخاص فهو ما كان ملكاً للأفراد بحيث يختص به مالكه، أما المال العام فهو ما كان مخصصاً لمصلحة عموم الناس ومنافعهم أو لمصلحة جهة عامة مثل الهيئات والمؤسسات العامة كالمدارس والمساجد والمستشفيات والطرق والمكتبات العامة، وكأملاك الخزينة العامة، وهي ما اختص بها من إيرادات ونفقات. وبمعنى آخر هي الأموال والأشياء التي تعود ملكيتها إلى المؤسسات العامة والتي تكون خاضعة لإدارة السلطات الحكومية اعتيادياً، على أن المال الخاص قد يصير مالاً عاماً، كما إذا وقف شخص أرضه لتكون مسجداً أو تبرع به لمصلحة عامة، وكما إذا انتزعت الدولة عقاراً من مالكه لتوسيع مسجد أو طريق أو مستشفى لداعي المصلحة العامة. والمال العام قد يصير خاصاً إذا اقتضت المصلحة العامة بيع شيء من أملاك الدولة لمن يرغب في شرائه، فإن هذا المبيع يصبح ملكاً لمن اشتراه ومالاً خاصاً به.

الانتماء التنظيمي

(انظر: الولاء التنظيمي)

أمين عام الوزارة

(انظر: وكيل الوزارة)

الإنجاز Achievement

يُعرف الإنجاز بأنه ناتج النشاط الذي يقوم به الفرد بغية تحقيق شيء ما، أو استكماله، أو الوصول إليه، كالإنجاز في العمل، أو في تحصيل مادة علمية، أو نيل مرتبة مهنية، أو شهرة تجارية، وفي حالة وصفنا الشخص بأنه منجز، فإنما يكون المقصود هنا أنه شخص كفء، ويمكن أن يعتمد عليه في إنجاز ما يطلب منه وإنهائه على وجه مرضٍ.

الإنحراف الإداري (انظر: الفساد الإداري)

الأنماط التنظيمية Organizational Models

يقصد بالأنماط التنظيمية، وضع صورة مثلى لما يكون عليه التنظيم الإداري السليم، في إدارة من الإدارات أو مصلحة من المصالح أو مجلس أو محافظة أو مدينة ... الخ لتكون بمثابة نموذج يهتدى به عند تنظيم إدارة منها لأول مرة، أو عند إعادة النظر في تنظيم إدارة قائمة، على أن يكون للمسؤول عن التنظيم حرية تحوير النموذج وتكييفه لما يطابق الظروف المحلية للإدارة التي ينشئها لأول مرة، أويعيد تنظيمها من جديد.

الأهداف Objectives

هي النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي، وهي بهذا نتائج مطلوب تحقيقها في المستقبل، فإذا كانت النتائج مطلوب تحقيقها في المستقبل البعيد، فهي أهداف استراتيجية Strategic، وإذا كانت أهدافاً في الأجل القصير أطلق عليها أهداف (تكتيكية Tactical). وعلى ذلك فإن الأهداف في الأجل القصير يجب أن تستمد من الأهداف في الأجل الطويل. ويشترط في الأهداف كذلك أن تكون في حدود طاقة التنظيم دون إغراق في المبالغة أو جنوح في الخيال وأن ترتبط بحاجات العمل ورغبات الأشخاص الذين سوف يشتركون في تحقيقها وأن تكون مقبولة منطقياً من حيث الزمان والمكان والظرف.

وقد يقسم الهدف العام إلى أهداف مرحلية، كلما تحقق هدف يتطلع التنظيم كله إلى الهدف الذي يليه، كما قد يقسم إلى أهداف فرعية يتولى كل منها قسم من أقسام المنظمة فتتظافر جهود الأقسام في إطار من التفاعل الإيجابي بينها لتحقيق الأهداف الفرعية كافة التي يتشكل منها الهدف العام المشترك.

وهناك الهدف النهائي الذي ينبغي أن يسعى له الناس كافة أفراداً ومنظمات، وهو تحقيق عبادة الله وعمران الأرض بما ينفع الناس، طمعاً برضا الله والفوز بجناته والنجاة من سخطه وعقابه. وعليه فإن الأهداف الفردية والتنظيمية يجب أن تكون منسجمة مع قيم الهدف النهائي، وأن تنصب باتجاهه.

الإيرادات العامة Public Revenue

يقصد بها المصادر العامة التي تستمد الدولة منها الأموال اللازمة لتغطية نفقاتها العامة. ذلك أن قيام الدولة بمسؤولياتها وأدائها لواجبها في توفير حياة كريمة لمواطنيها يتطلب أن تتوافر لديها أموالاً كافية للإنفاق منها في سبيل ذلك. ولا تكتفي الدولة بالاعتماد على مصدر واحد لتأمين حاجتها من الأموال، بل اتجهت إلى زيادة وتنويع مصادر الأموال العامة خاصة بعد أن عم استعمال النقود كأداة للتداول.

وتصنف الإيرادات العامة إلى إيرادات عادية، وإيرادات غير عادية. ويندرج تحت الأولى الإيرادات التي تتكرر دورياً في ميزانيات الهيئات العامة مثل الضرائب على الدخل والمبيعات. ويندرج تحت الثانية القروض العامة التي تبرمها الدولة من حين لآخر، وهي ترد في الميزانيات بشكل منقطع وغير منتظم.

كما تصنف من جهة أخرى إلى إيرادات اقتصادية وأخرى سيادية. فالإيرادات الاقتصادية هي تلك الإيرادات التي تحصل عليها الدولة من دخل الأموال التي تملكها. وتعامل الدولة هنا بصفتها قانونياً يملك الثروة ويقوم بالإنتاج وتقديم الخدمات، وتنقسم الأموال المملوكة للدولة في العادة إلى قسمين:

أ- الدومين العام: ويقصد به الأموال والممتلكات المعدة للنفع العام مثل الجسور والطرق والموانئ ... وغيرها.

ب. الدومين الخاص: ويقصد به الأموال والممتلكات المعدة للاستغلال الاقتصادي مثل المشاريع الصناعية والتجارية والزراعية المملوكة بصورة جزئية أو كلية للدولة.

ويعد الدومين الخاص وحده مصدراً من مصادر الإيرادات العامة وتبعاً لذلك فإن الإيرادات الاقتصادية تشمل الآتي:

١- إيجار أو ريع العقارات الحكومية (دومين عقاري).

٢- أرباح المشروعات الاقتصادية (الصناعية أو التجارية) التي تمتلكها الدولة بصورة جزئية أو كلية، مثل الهيئات والمؤسسات العامة في القطاع الصناعي أو التجاري أو المالي (دومين تجاري وصناعي).

أما الإيرادات السيادية، فهي تلك الإيرادات التي تجنيها الدولة بحكم حقها في السيادة والحكم وذلك مقابل ما تقوم به من واجبات أساسية ينبغي أن تؤديها في المجتمع، وتشمل هذه الواجبات تحقيق الأمن الداخلي والخارجي، وإقامة العدل بين الناس وتقديم الخدمات العامة كالصحة والتعليم وغيرها. وهي بجملتها تهيئ مناخاً ملائماً ينتعش في ظله الاقتصاد ويزداد فيه الإنتاج والدخل القومي. ومن هنا يأتي حق الدولة في استقطاع جزءاً من دخول المواطنين على شكل ضرائب أو رسوم أو أتاوات لتتمكن من القيام بواجباتها تلك.


الذخيرة العربية

((ب)) حرف الباء

البرامج

Programs

البرنامج عبارة عن تركيب معقد من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد والمهمات وخطوات العمل والموارد البشرية والمالية والوسائل والأساليب والعناصر الأخرى الضرورية لتنفيذ عمل معين أو خطة معينة.

وبعبارة أخرى يمكن تعريف البرنامج "بأنه خطة عمل صغيرة محدودة النطاق تنبثق عن الخطة العامة خلال فترة زمنية محددة ووفق ميزانية مرسومة". وعلى ذلك تصبح خطة العمل الخمسية لدى وزارة المواصلات بمثابة برنامج أو يصبح مشروع توسعة المصنع بإضافة خط جديد للإنتاج بمثابة برنامج عمل خلال العامين القادمين، وكذلك برنامج كهربة الريف أو القضاء على الأمية ... الخ. فالبرامج تشمل جميع النشاطات وتغطي كافة المجالات.

ويلاحظ أن البرامج الكبيرة غالباً ما يتطلب إنجازها وجود برامج فرعية تخدم هدف البرنامج الكبير النهائي، فمثلاً قد تتبنى شركة للطيران برنامجاً للعمل يقضي بشراء طائرات من نوع جديد، فإن هذا البرنامج يترتب عليه بطبيعة الحال برامج فرعية تتعلق بالصيانة وتدريب العاملين على الطائرات الجديدة.

وعلى ذلك نجد أن العمل في أي برنامج في المنظمة لا يمثل برنامجاً مستقلاً في ذاته وإنما هو عبارة عن برنامج اشتقاقي أو فرعي أو مكمل لبرنامج آخر من أجل تحقيق هدف معلن أو خطة مقررة. والخطط في حقيقتها هي مجموعة من البرامج المتكاملة والتي تؤدي إما في شكل زمني أو متلاحق أو متداخل وتخدم تحقيق هدف معين يراد تحقيقه في الأمد البعيد.

ومهما يكن من أمر فإن جميع البرامج الفرعية يجب أن تنسق زمنياً لأن فشل أي برنامج معين قد يؤدي إلى التأخير في إنجاز البرنامج الرئيسي مع ما يترتب عليه من نفقات إضافية وفقدان لبعض الإيرادات المتوقعة.

ومن المهم أن تتصف البرامج التي سوف تقرر ضمن الخطة بالدقة والشمول حتى تصير فعالة عند الاعتماد عليها كوسيلة للتطبيق. ويقتضي الأمر لوضع برنامج ما، أن يحدد هدفه التفصيلي، ثم تعين الأعمال والعمليات التفصيلية التي يجب القيام بها، وترتب تلك العمليات ترتيباً منطقياً متسلسلاً وراء بعضها بحيث تتضح العلاقات بينها وتتكامل، ثم يقرر التوقيت الملائم للبدء

في كل منها ويحدد الوقت الذي تستغرقه العملية، وأخيراً يعين المسؤول عن كل عملية أو عمل مميز متخصص.

برنامج الأغذية العالمي World Food Programme (WFP)

برنامج الأغذية العالمي هو إحدى الوكالات التي أنشأتها الأمم المتحدة ومنظمة الأغذية والزراعة عام ١٩٦٢ بهدف تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية عن طريق تقديم المساعدات والمعونة الغذائية للدول النامية وبالأخص للعاملين في مشروعات التنمية وللأسر التي يعاد توطينها لأغراض تتصل بالتنمية حتى يتهيأ لها جني أول المحاصيل من أراضيهم الجديدة كما يعمل البرنامج على مواجهة الظروف الطارئة في الحصول على الغذاء التي تنشأ عن الزلازل والفيضانات والكوارث الأخرى.

وقد بلغت إجمالي موارده منذ تأسيسه وحتى نهاية ١٩٨٠ (٣٫٨٥) مليار دولار قدم منها البرنامج مساعدات نقدية وسلع غذائية وخدمات لعدد من الدول المحتاجة، كما قام بتنفيذ ٩٨٣ مشروعاً موزعاً على ١١١ دولة.

والمقر الرئيسي للبرنامج مدينة روما وتتولى إدارته وحدة مشتركة من الأمم المتحدة ومنظمة الأغذية والزراعة تتكون من لجنة سياسات المعونة الغذائية وبرامجها وتتألف من ممثلي ثلاثين دولة تجتمع مرتين في السنة، ويعين المدير التنفيذي للبرنامج من قبل الأمين العام للأمم المتحدة والمدير العام لمنظمة الأغذية والزراعة لمدة خمس سنوات.

برنامج الأمم المتحدة للبيئة United Nations Environment Program (UNEP)

في ١٠ كانون الأول / ديسمبر ١٩٧٢ وبناء على التوصية الصادرة عن مؤتمر ستوكهولم أنشأت الجمعية العامة للأمم المتحدة برنامج الأمم المتحدة للبيئة.

ويهدف البرنامج إلى رصد التغيرات الهامة في البيئة وتشجيع وتنسيق سياسات البيئة وتزويد الحكومات بالمعلومات الضرورية المتعلقة بمكافحة التغيرات البيئية الضارة سواء كانت بفعل الإنسان أو الطبيعة.

وقد أنجز البرنامج عدة أنشطة متعلقة بالبيئة نجم عنها توقيع ١٦ دولة مطلة على البحر المتوسط على مجموعة من الاتفاقيات عام ١٩٧٦ ذات العلاقة بحماية المنطقة من التلوث البحري كما قدم البرنامج مساعدات إلى المشروعات التجريبية لإنتاج الطاقة من الشمس في كل من

الفلبين والسنغال، كما كلف من قبل مؤتمر الأمم المتحدة للتصحر الذي عقد عام ١٩٧٧ بمسؤولية تنفيذ خطة العمل التي تمت الموافقة عليها لمكافحة زيادة التصحر، كما نظم البرنامج عام ١٩٩٢ مؤتمر كركاس للبيئة وحضره عدد كبير من قادة العالم، وقد صدر عنه عدة اتفاقيات تتعلق بحماية البيئة من التلوث.

وتتكون أجهزة البرنامج من مجلس المحافظين الذي يتألف من ٥٨ عضواً ينتخبون بواسطة الجمعية العامة لمدة ثلاث سنوات وفق التوزيع الجغرافي التالي: الدول الأفريقية ١٨ مقعداً، الدول الآسيوية ١٣ مقعداً، دول أوروبا الشرقية ٦ مقاعد، دول أمريكا اللاتينية ١٠ مقاعد، دول أوروبا الغربية ودول أخرى ١١ مقعداً.

وقد أنشأت الأمم المتحدة في ١٢ كانون الثاني / يناير ١٩٧٢ (صندوق البيئة) لتمويل برنامج الأمم المتحدة للبيئة وتمويل المشاريع الإقليمية المتعلقة بالبيئة وتبادل المعلومات وتقديم المساعدة لمعاهد البيئة وتشجيع البحوث والدراسات المتعلقة بالتنمية الصناعية وسياسة النمو الاقتصادي.

ويدار الصندوق من قبل مجلس المحافظين ويتم تمويله من مساهمات الدول الأعضاء والتبرعات التي تمنح له، بينما يرأس البرنامج مدير تنفيذي يتم تعيينه من قبل الأمين العام للأمم المتحدة. ويعد برنامج الأمم المتحدة للبيئة أول وكالة دولية تابعة للأمم المتحدة تتخذ من إحدى الدول النامية مقراً لها، حيث يقع المقر الرئيسي في مدينة نيروبي – كينيا.

برنامج الأمم المتحدة للتنمية United Nations Development Program (UNDP)

خرج برنامج الإنماء التابع للأمم المتحدة إلى حيز الوجود في تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٦٥. ويتولى إدارة شؤون البرنامج مجلس حاكمين يتمثل فيه ٤٨ بلداً متطوراً أو في طريق التطور، يتغير ثلثهم كل سنة. ومجلس الحاكمين هو المسؤول الأول عن وضع البرامج وتنفيذها بما في ذلك مراقبة الأعمال وتخصيص الاعتمادات المالية. وتتلقى إدارة البرنامج المشورة من مجلس استشاري مشترك بين الوكالات التي تساهم في البرنامج. وهو يتألف من الأمين العام للأمم المتحدة ومن مديري تلك الوكالات. وللبرنامج أمانة عامة ينتمي موظفوها إلى أكثر من ٧٠ دولة.

يهدف برنامج الأمم المتحدة للتنمية إلى مساعدة الشعوب ذات الدخل المنخفض على بناء مجتمع أكثر إنتاجاً ونشاطاً، وذلك على أساس الإفادة من الموارد الطبيعية والبشرية إفادة فعالة إلى أقصى حد. وهو يدعم المشاريع الرامية إلى مساعدة البلدان النامية على استدراج الرأسمال

المنتج، وعلى تدريب المهرة واستخدام الوسائل التقنية الحديثة اللازمة للإصلاح الزراعي والصناعي والتربوي، فضلاً عن رفع مستوى الخدمات العامة. ويقدم البرنامج أيضاً خبراء ومستشارين دوليين للقيام باستقصاء الموارد الطبيعية وما إلى ذلك من إمكانات الإنماء الاقتصادي، وبوضع أو تعزيز التسهيلات الخاصة بالأبحاث العلمية التطبيقية، وبتقوية الجهاز الإداري والبنائي الذي تتوسله البلاد لتنفيذ مشاريع الإنعاش والإنماء. ويقدم البرنامج منحاً دراسية في الخارج لأبناء الشعوب ذات الدخل المنخفض. ففي عام ١٩٧١ كان البرنامج يدعم نحو ثلاثة آلاف مشروع تبلغ نفقاتها أكثر من ٢٧٠٠ مليون دولار. وهناك نحو ٩٠٠٠ خبير ومستشار من ١٠٠ دولة يعملون في تلك المشاريع على مدار السنة.

ومقر المكتب الرئيسي لبرنامج الأمم المتحدة للتنمية في نيويورك. ويعتمد البرنامج على المساهمات التي تتبرع بها الدول التي بلغت عام ١٩٨٤ سبعمائة مليون دولار.

البطالة Unemployment

اصطلاح يدل على تعطل العمال عن العمل. ويعرف المتعطلون بأنهم الأشخاص القادرون على العمل ولكنهم لا يجدون العمل المثمر في الأسواق رغم رغبتهم فيه وبحثهم عنه. ولا تشمل هذه الفئة الأفراد الذين تقاعدوا عن العمل. وتنشأ البطالة بسبب النقص في الطلب الكلي الفعال الذي ينجم عنه تباطؤ وتراجع في معدلات النمو الاقتصادي، وبالتالي تراجع في قدرة الاقتصاد على خلق فرص عمل جديدة كافية لاستيعاب الداخلين الجدد إلى سوق العمل، وعدم ملاءمة مخرجات النظام التعليمي لمتطلبات سوق العمل من حيث الكم والنوع بسبب سوء التخطيط، وسيادة عادات وتقاليد اجتماعية تفرض على الطلبة دراسة تخصصات لا تتواءم مع احتياجات سوق العمل، وكذلك ارتفاع معدل النمو السكاني عن المعدل الذي يستطيع حجم الاقتصاد في الدولة من توفير فرص عمل كافية.

وتقسم البطالة تبعاً لعواملها الاقتصادية إلى الأنواع التالية:

أ- البطالة الموسمية Seasonal: وهي البطالة التي تنشأ عن التغيرات الموسمية في الطلب على العمل في قطاعات معينة بسبب التغيرات الموسمية في النشاط الاقتصادي نتيجة للظروف المناخية وغيرها. فبعض المزارعين في فصل الشتاء لا يجدون عملاً، ولكن عملهم يزداد صيفاً.

ب- البطالة العرضية: وهي التي تنشأ مؤقتاً خلال تغيير العمل من وظيفة لأخرى، أو الانتقال من مكان عمل إلى مكان عمل آخر.

جـ- البطالة الهيكلية (الانكماشية Structural): وهي التي تنشأ عن نقص الطلب في سوق العمل بالنسبة إلى العرض بسبب الكساد الاقتصادي أو التقدم الفني، وحتى لو كان هناك رواج تجاري بوجه عام، فإن العمال المتعطلين بسبب التغييرات الهيكلية في الطلب، والذين تكون مهاراتهم من النوع المتخصص قد لا يجدون أعمالاً بديلة ملائمة. وهذا النوع من البطالة ينطوي على مشكلة خطيرة ولا سيما إذا كانت الصناعات التي أصابها التغيير الهيكلي ذات أهمية بالنسبة للاقتصاد القومي، أو أنها مركزة في مناطق معينة، بحيث أن إعادة توظيف العمال المتعطلين لا بد أن تستدعي -في أغلب الأحيان- تغيير أماكن إقامتهم فضلاً عن تغيير نوع العمل، وهو ما يتطلب إعادة تأهيل المتعطلين.

د- البطالة الاحتكاكية (الفنية) Frictional: وهي التي تنشأ عن عدم صلاحية الأفراد المتعطلين للوظائف أو الأعمال المتوافرة في سوق العمل، وعادة ما ينشأ هذا النوع من البطالة بسبب إحلال الآلات محل العمال في بعض الصناعات.

هـ- البطالة المقنعة Disguised: وهي البطالة التي تعاني منها بعض الدول النامية المكتظة بالسكان. وعادة ما تنشأ في ميدان الزراعة بسبب ضغط السكان الزراعيين على الموارد الزراعية بحيث يكون هناك فائض متعطلاً تعطلاً مستتراً على الأرض الزراعية، وإذا سحب هذا الفائض، فلا يتأثر الإنتاج الزراعي. وقد يكون الشخص المشتغل راغباً في المزيد من العمل وقادراً عليه ولكنه لا يجده، ويترتب على هذا نقص ساعات العمل التي يؤديها الفرد خلال مدة زمنية عن العدد المفترض من الساعات. أو قد يصرف الفرد وقتاً طويلاً في أعمال ثانوية قليلة الإنتاج ولا تستوعب كل طاقاته. وعادة ما تلجأ الدول -النامية بشكل خاص- إلى استيعاب أعداد كبيرة من الأفراد في وظائف الدولة رغم عدم حاجتها إليهم أو عدم وجود شواغر لهم وذلك تجنباً لما قد يسببه هؤلاء من متاعب للدولة إن بقوا بدون وظائف.

و- البطالة السلوكية Behavioral: وتعني عدم إقبال العمال على العمل في مهن معينة مثل الزراعة وأعمال النظافة في المدن، ويبقون بدون عمل بسبب ما توارثوه جراء العادات والتقاليد التي صورت لهم بأن هذه المهن حقيرة لا تتناسب ومكانتهم الاجتماعية.

ومع ذلك يمكن اتخاذ بعض الإجراءات وإصدار التشريعات التي من شأنها علاج مشكلة البطالة أو التخفيف منها، مثل:

١- زيادة الطلب الكلي الفعال بخفض معدلات الفائدة وزيادة الإنفاق العام، وخفض الضرائب على الإنتاج والدخل، وزيادة الاستثمار الحكومي.

٢- مواءمة مخرجات التعليم والتدريب مع حاجات سوق العمل.

٣- تنشيط التعاونيات ودعم المؤسسات الأهلية والجمعيات التطوعية العاملة في الحقل الاجتماعي لإقامة مشاريع إنتاجية.

٤- توفير التمويل والائتمان وضمان القروض للعاطلين عن العمل وللمستثمرين لإقامة مشروعات إنتاجية وخدمية مولدة لفرص العمل ومدرّة للدخل.

٥- تطبيق فريضة الزكاة على الموسرين والشركات الرابحة واستثمار حصيلتها في إنشاء مشروعات اقتصادية (باب في سبيل الله) تستوعب العاطلين عن العمل إلى جانب سد حاجات الفقراء والمعوزين. وقد أثبتت تجارب التاريخ الإسلامي قدرة الزكاة وحدها على انعاش الاقتصاد ومحاربة الفقر والبطالة.

البلدية Municipality

هي الجهاز التنفيذي للمجلس البلدي، وتعبر البلديات عن واقع اجتماعي واقتصادي وتاريخي، فهي أولى التجمعات التي تظهر بين سكان المدن التي تستقر فيها حياة محلية يعبر عنها شعور قوي بالتضامن. والمجلس البلدي هو الهيئة المنتخبة التي تتولى المصالح المحلية في دائرة البلد. ويختص المجلس البلدي بشؤون الصحة والتعليم والخدمات الاجتماعية والمواصلات والمرافق العامة، على اختلاف نسبي بين البلديات في الدول المختلفة فيما يتعلق بالصلاحيات وأوجه النشاط التي تمارسها، فهناك أسلوبان رئيسيان يحددان نطاق اختصاصات البلديات والخدمات التي تضطلع بها، أهمها الاتجاه الإنجليزي والاتجاه الفرنسي. ففي حين يحدد الاتجاه الإنجليزي واجبات محددة تقوم بها البلدية في خدمة المجتمع المحلي تاركاً بقية الاختصاصات للسلطة المركزية، فإن الاتجاه الفرنسي يترك للبلديات حرية ممارسة النشاطات كافة فيما يتعلق بخدمة المجتمع المحلي ولكنه يستثني بعض الاختصاصات لتتولاها السلطة المركزية، وهناك اتجاه ثالث يرى بتوزيع الاختصاصات بشكل عام. وتؤكد الاتجاهات الحديثة ضرورة توسيع رقعة اختصاص المجالس المحلية كتعبير منطقي عن استقلالها وعن دورها في عملية التنمية.

وتتألف الموارد المالية للمجلس البلدي من الضرائب والرسوم والإعانات الحكومية والتبرعات. وتصدر المجالس البلدية ما يسمى باللوائح البلدية Municipal Ordinances وتشمل الأحكام المعمول بها داخل حدود البلدية لأغراض التنظيم البلدي. كما توجد في البلديات الكبيرة الحجم محاكم بلدية Municipal Courts وينحصر اختصاصها ضمن نطاق حدود البلدية.

بناء المنظمات Building Organization

يقصد ببناء المنظمة عملية تصميم لهيكلها التنظيمي وإعدادها للقيام بالمهام التي أنشئت من أجلها. والهيكل التنظيمي للمنظمة هو الإطار العام الذي يبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة، والتي تقوم بالأنشطة والأعمال التي يتطلبها تحقيق أهدافها، كما أنه يوضح العلاقات الرسمية بين تلك الوحدات وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزائها.

ويتم بناء المنظمات بإحدى طريقتين: الأولى تدعى طريقة تحليل الأهداف، ويشار إليها أحياناً بطريقة بناء المنظمة من أعلى إلى أسفل. وتطبق عند إنشاء المنظمات الجديدة وفي حالات إعادة التنظيم. (انظر طريقة تحليل الأهداف). والطريقة الثانية، هي طريقة تجميع الأنشطة، ويطلق عليها أحياناً طريقة بناء المنظمة من أسفل إلى أعلى (انظر طريقة تجميع الأنشطة).

ومهما كانت الطريقة المتبعة، فإن عملية بناء المنظمات تعد من المهام الأساسية التي يقوم بها المديرون الإداريون والمستشارون المختصون في مجال التنظيم، ويعتمد نجاح المنظمات في الوصول إلى أهدافها على عنصرين أساسيين هما: بناء المنظمات، والعاملون فيها، فإذا كان بناؤها مرتكزاً على أسس تنظيمية سليمة وإذا كان موظفوها يتصفون بالكفاءة والفعالية توفرت لها مقومات النجاح، واستطاعت بلوغ الأهداف المرجوة منها أو التي أنشئت من أجلها.

البنك الدولي للإنشاء والتعمير International Bank for Reconstruction and Development (World Bank) I.B.R.D

منظمة دولية تكونت في ٢٧ كانون أول/ديسمبر سنة ١٩٤٥ على ضوء قرارات المؤتمر الذي وضع اتفاقية البنك في تموز/يوليو ١٩٤٤ بهدف العمل على تعمير الدول الأعضاء وتنميتها بتيسير استثمار رأس المال في أغراض إنتاجية والحث على استثمار الأموال الأجنبية الخاصة. فإذا لم يكن رأس المال الخاص متوفراً بشروط معقولة يقوم البنك بإكمال الأموال الخاصة المستثمرة بقروض لأغراض الإنتاج كما يشجع البنك على نمو التجارة الدولية نمواً متوازياً والاحتفاظ بتوازن موازين المدفوعات عن طريق تشجيع الاستثمارات الدولية بقصد تنمية الموارد

الإنتاجية للأعضاء. ويقرض البنك أموالاً لتنمية التسهيلات الاقتصادية ويدير عملياته ومتابعتها في الدول الأعضاء المتمتعة بهذه القروض أو التسهيلات.

ويعمل البنك من خلال مجلس المحافظين الذي يتكون ممثلي الدول الأعضاء، فكل دولة تعين محافظاً ومناوباً له. وتتركز جميع سلطات البنك في هذا المجلس الذي يجتمع عادة مرة كل عام. وهناك مديرون تنفيذيون وعددهم ٢١ مديراً تعين الدول صاحبة النصيب الأكبر من الأسهم ٦ منهم وينتخب مجلس المحافظين بقية الأعضاء. ويختار المديرون رئيساً للبنك تعاونه هيئة دولية.

والمقر الرئيسي للبنك في واشنطن بالولايات المتحدة الأمريكية. ويدير البنك المؤسسة الإنمائية الدولية والمؤسسة المالية الدولية.

البنك المركزي Central Bank

البنك المركزي هو المصرف الذي يقف على رأس النظام المصرفي جميعه بجزئيه من سوق نقدية وسوق مالية. ويضع المصرف المركزي السياسة النقدية ويتولى تنفيذها ويمارس صلاحياته القانونية لتحقيق الأهداف التالية:

١- ضمان استقرار العملة وتحقيق التوازن الداخلي والخارجي وذلك عن طريق:

أ- إصدار العملة وإدارتها.

ب- إدارة احتياطي الدولة من الذهب والعملات الأجنبية.

جـ- رسم سياسة التمويل الخارجي ومراقبة النقد الأجنبي.

د- تنظيم وتخطيط الائتمان ومراقبة الصيرفة والمؤسسات المالية الوسيطة.

هـ- الإسهام بمعالجة الأزمات النقدية والاقتصادية.

٢- المشاركة في تعجيل النمو الاقتصادي ورفع المستوى المعاشي بتوفير الموارد النقدية والمالية الضرورية للخطط التنموية وفق الإمكانات المتاحة.

ونلاحظ أن الوظيفة الرئيسية للبنوك المركزية في الوقت الحاضر هي توجيه نظام الائتمان في الدولة للسيطرة على تقلبات النشاط الاقتصادي، حيث يستطيع البنك المركزي بسياسة السوق المفتوحة (أي بيع وشراء الأوراق المالية) وكذلك بسياسته نحو سعر الفائدة، وبسياسته نحو نسبة ما يجب أن تحتفظ البنوك التجارية لديه من ودائعها، يستطيع البنك المركزي بهذه السياسات

مجتمعة أن يؤثر على حركة النشاط الاقتصادي. فتخفيض سعر الفائدة، وشراء الأوراق المالية، وتخفيض نسبة احتياطي البنوك التجارية لديه، هذه الإجراءات المختلفة تؤدي إلى زيادة السيولة لدى البنوك التجارية، الأمر الذي يشجعها على التوسع في إقراض عملائها، وبذلك يستطيع البنك المركزي بالتعاون مع البنوك التجارية أن يقاوم اتجاه النشاط الاقتصادي نحو الرواج المتصاعد الذي ينتهي بتضخم خطر، حيث أنه في هذه الحالة يجب العمل على إنقاص سيولة البنوك التجارية كي تتوقف عن الاستمرار في الإقراض والتوسع في الائتمان.

بنية تحتية Infrastructure

تتمثل البنية التحتية في المرافق العامة أو المشروعات التي توفر الخدمات الأساسية للاقتصاد القومي مثل الطرق والموانئ وشبكات الكهرباء والمياه والإسكان والنقل والسدود والمدارس والمستشفيات وكلها مشروعات ترتفع فيها نسبة رأس المال إلى إجمالي التكلفة، وتتميز بالأهمية لعدم إمكانية استغناء النشاط الاقتصادي عنها.

ويقابل البنية التحتية، البنية الفوقية Supra-structure أو البناء الأعلى، وتشير إلى الظواهر الخلقية والعقلية، أو مجموع الأبعاد والعلاقات الموجودة في المستوى السياسي والفكري للمجتمع، سواء كان ذلك من زاوية شكل الدولة ومؤسساتها وأجهزتها أو زاوية نوعية الأفكار والأيدولوجيات المتحركة في المجتمع والمحركة له.

البيروقراطية (الدواوينية) Pureaucrasy

كلمة بيروقراطية ترجمة للإصطلاح الإنجليزي Bureaucracy وأصلها غير واضح تماماً فيما عدا الإشارة إلى الأصل الفرنسي. فالنصف الأول من الكلمة يقال أنه يرجع إلى كلمة barrus اللاتينية ومعناها لون داكن معتم يتناسب مع المهابة وربما يعبر عن التستر على الأعمال السيئة، وكلمة labure وهي كلمة فرنسية قديمة تعبر عن نوع من الأقمشة يستخدم كغطاء للمكاتب التي يجتمع أمامها رجال الحكومة.

وقد أطلق على المكتب بعد ذلك كلمة bureau، أما المقطع الثاني من الكلمة فيقصد به "حكم" وعلى هذا تكون كلمة البيروقراطية موازية لمعنى "حكم عن طريق المكاتب". هذا وقد ارتبطت نشأة ودراسة البيروقراطية مع أعمال عالم الاجتماع الألماني (ماكس ويبر).

أما في الاصطلاح فإن لفظ البيروقراطية يشير إلى أي تنظيم إداري له خصائصه الفنية والإنسانية، ويقوم من خلال أفراد (مختارين بموضوعية) يدركون حدود أدوارهم باستخدام

إمكانات التنظيم (الموارد والقواعد والتعليمات) استخداماً واعياً لتحقيق الأهداف العامة بأقصى كفاءة.

وهي النمط المثالي للتنظيمات الاجتماعية الكبيرة الحجم والمعقدة العمليات، ووفقاً لما يراه (ويبر Weber) صاحب النظرية البيروقراطية فإن النظام البيروقراطي شيء لا بد منه في إنجاز الأهداف الفعلية لمؤسسات المجتمع الصناعي وأن مقومات هذا النظام البيروقراطي تتمثل فيما يلي:

أ- التخصص الدقيق في الأعمال، وتقسيم العمل بين الموظفين. وهو ما يترتب عليه اختيار شاغلي الوظائف على أسس الجدارة والكفاءة والقدرة على الأداء.

ب- سيطرة الأحكام والقوانين والإجراءات الروتينية المكتوبة بما يسهل الرجوع إليها عند غياب الموظفين واستبدالهم بآخرين، كذلك فالروتين نوع من أنواع التنميط يهدف إلى التقليل من المجهود الفكري والعصبي، بحيث يتم اتباع الخطوات نفسها لاتخاذ القرارات في الأمور المتشابهة.

جـ- التسلسل الرئاسي، ويتمثل ذلك بربط المستويات الإدارية بسلسلة من الرئاسات المتدرجة التي تبدأ بقاعدة التنظيم وتنتهي بقمته لتصبح المنظمة كياناً واحداً مترابطاً. فكل وظيفة تخضع لإشراف الوظيفة التي تعلوها مباشرة فيما يتعلق بالأعمال المسندة إليها.

د- اعتبار الإدارة مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب، ويتم إشغال الوظائف فيها على أسس الجدارة والكفاءة. فالوظيفة دائمة ويترقى فيها الموظف على أساس الأقدمية أو الكفاءة أو الاثنتين معاً.

هـ- التصرف العقلي الرشيد، ويعني ذلك تصريف الأمور واتخاذ القرارات على أسس موضوعية، وإقصاء العلاقات الشخصية في عمل المنظمة وإبعاد الموظف عن ممارسات المحاباة أو توزيع الحقوق على أسس غير عادلة.

و- وجود نظام اقتصادي نقدي يعتمد على نظام ضريبي يوفر دخلاً ثابتاً ومستمراً للعاملين.

ز- الاحتفاظ بسجلات لما يقوم به التنظيم من أعمال وما يتخذه الموظفون من قرارات، حتى يمكن الرجوع إليها عند الضرورة.

((ت)) حرف التاء

التأثر بآخر تقييم Affected with the Last Evaluation

قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين ولا يعنون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين. فيتجه بعض المشرفين لتقييم مرؤوسيهم طبقاً لآخر تقرير عنهم. فإذا كان تقرير الموظف في الفترة السابقة ممتازاً يعد ممتازاً أيضاً في الفترة الحالية، حتى لو كان مستوى أدائه قد انخفض عما كان عليه. وإذا كان تقرير موظف آخر في الفترة السابقة ضعيفاً فيعده المشرف ضعيفاً في الفترة الحالية، حتى لو كان الموظف قد حسّن من أدائه بعد التقرير السابق.

التأثر بالوظيفة أو المركز Affected with the Position

وذلك حين يقيم الأشخاص طبقاً للوظائف التي يشغلونها. فإذا كان مركز الوظيفة في الهيكل التنظيمي عالياً أو مهماً، أو إذا كانت الوظيفة تقع في فئة الأجور العالية، أو إذا كان اسمها خطيراً أو رناناً، فإن المقيم يعطي شاغلها تقديراً حسناً، والعكس صحيح. أي أن المشرف هنا لا يركز على الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة، وإنما يبني تقييمه على اسم الوظيفة أو سمعتها أو مركزها.

التأديب (العقاب) Discipline

يظهر الواقع أن بعض العاملين لا يستجيبون للمدخل الإيجابي للدافعية. ويجب علينا بالتالي أن نتعرض للجزاءات Penalties التي يمكن تطبيقها على العاملين الذين يقومون بتصرفات غير مرغوبة والذين لا يستجيبون بالتالي للجهود الإيجابية التي تستخدمها المنظمة في دفعهم.

إن الجزاءات المتاحة في معظم المنظمات تتفاوت في درجة قساوتها وهي تشمل التحذير الشفوي والإنذار اكتابي والخصم من المرتب والحرمان من الترقية وسحب المزايا والإيقاف عن العمل والاستغناء عن خدمات العامل والإقالة والفصل. ومن الواضح أن شدة الجزاء يجب أن تتناسب مع مستوى الخطأ الذي ارتكبه العامل (درجة أو نسبة السلوك غير المرغوب فيه) فالمشاحنات مع الزملاء وعدم الانصياع للأوامر والدخول في نزاع مع المشرف (الرئيس المباشر) والسرقة والاختلاس وعدم الإلتزام بإجراءات الأمن والإهمال وعدم الانضباط والتغيب بدون عذر، تعتبر كلها أمثلة لسلوكيات غير مرغوبة، وبالرغم من ذلك لا يجب التعامل معها كلها بنفس الطريقة. فالمخالفات البسيطة التي تحدث لأول مرة يمكن أن تقابل مثلاً بتحذير شفوي. وقد يؤدي تكرار تلك المخالفات إلى جزاءات تتدرج إلى أعلى في درجة شدتها. وعلى النقيض من

ذلك قد يؤدي الاصطدام مع الرئيس المباشر إلى إيقاف المرؤوس عن العمل لمدة قصيرة حتى ولو حدث ذلك لأول مرة بالنسبة لهذا المرؤوس.

ويتضح من ذلك أن الجزاءات يجب أن تطبق بصورة منطقية. فيجب بالتالي على العاملين أن يعرفوا تماماً ما هو متوقع منهم ويعرفوا أيضاً شدة العقوبة التي يمكن أن تترتب على عدم التزامهم بالقواعد التنظيمية. ويجب أيضاً أن توقع الجزاءات فور حدوث السلوك غير المرغوب. ولا يجب أن تكون العلاقة بين السبب (السلوك غير المرغوب) والأثر (الجزاء) محل أي تساؤل من قبل العاملين. وبالإضافة إلى ذلك يجب المحافظة على الاستمرار في تطبيق الجزاءات بصورة عادلة، بمعنى أن جميع الذين يرتكبون الخطأ نفسه، تحت الظروف نفسها، يجب أن يخضعوا للإجراء التصحيحي نفسه، أي يوقع عليهم الجزاء ذاته.

وأخيراً يجب أن توقع الإجراءات بصورة غير شخصية، أي يجب أن تتم معاقبة السلوك الخاطئ، ويوضح للفرد المخطئ أن العقاب الذي ناله لا يمثل اعتداء عليه بصفته الشخصية، وإنما تصحيحاً لسلوكه الخاطئ.

التأميم Nationalization

التأميم هو أن تكون مصادر الثروة الطبيعية في الدولة والمشروعات الحيوية، ملكاً للأمة، وتتولى الدولة نيابة عنها إدارتها واستغلالها، بإحدى الطرق التي تستبعد مشاركة الرأسماليين في الربح أو الإدارة. وقد يطلق اصطلاح التأميم –تجاوزاً– على مجرد تغيير طريقة إدارة مرفق عام موجود، من الامتياز إلى نوع من الإدارة المباشرة. ولكن المدلول الأصيل للتأميم ينحصر في تمويل مشروع خاص –على قدر الأهمية– إلى مشروع عام، ويدار بطريق المؤسسة العامة أو في شكل شركة تملك الدولة كل أسهمها.

والتأميم محاولة للتوفيق بين اعتبارات مختلفة، أهمها استبعاد الرأسماليين عن كل ما يتعلق باستغلال أو إدارة المشروعات الحيوية في الدولة، سواء أكانت تلك المشروعات مرافق عامة أو مشروعات خاصة تؤدي خدمات أساسية.

وقد يكون الباعث على التأميم هو الاعتقاد بأن المرفق المؤمم يحقق النفع العام على وجه أحسن، أو أنه أكثر ضماناً لاستقلال الدولة، وقد يكون التأميم للحيلولة دون تحقيق أرباح خاصة على حساب الدفاع الوطني، وقد يقع التأميم كجزاء لخيانة وطنية ارتكبها الملاك القدامى ... الخ.

وقد يأخذ التأميم طابعاً آخر. حين يكون الدافع إليه عوامل سياسية واقتصادية ممتزجة بالكراهية للاستغلال الأجنبي لموارد البلاد الأساسية. وهذا ما حدث عند تأميم المكسيك للبترول عام ١٩٣٨ وتأميم إيران له عام ١٩٥١، وتأميم مصر لقناة السويس عام ١٩٥٦ وتأميم كوبا للاستثمارات الأجنبية فيها عام ١٩٦٥.

ومن مزايا التأميم، أنه يؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية ويحول دون تفاقم الفروق بين الناس في القوة الشرائية ويخفف من الأزمات بأنواعها ويقضي على البطالة ويحقق العدالة الاقتصادية ويحمي المستهلك من التغيري الذي تجره إليه وسائل الإعلان والدعاية.

التأمين الإجتماعي Social Insurance

التأمين الاجتماعي نظام يهدف إلى الاحتياط من نتائج المخاطر الاجتماعية التي يتعرض لها العمال الذين لا يمكنهم مواجهة هذه المخاطر بمفردهم لضعف إمكاناتهم المادية. وهذه المخاطر على نوعين: مخاطر ذات علاقة بالعمل كإصابات العمل وأمراض المهنة ومخاطر عامة مشتركة بين العمال وغيرهم كالمرض والشيخوخة والعجز والوفاة.

وهناك أنواع مختلفة من التأمين مثل: تأمين العجز، تأمين الوفاة، تأمين الأمومة، تأمين الشيخوخة، تأمين المعاش، تأمين المرض، تأمين الورثة، والتأمين ضد البطالة. وفي الغالب فإن التأمين الاجتماعي يكون إجبارياً، إذ يفرضه المشرع لصالح فئات من المواطنين أو جميعهم ضد المخاطر التي يتعرضون لها هم أو أسرهم من بعدهم. وتشترك عادة الدولة وأصحاب الأعمال والأفراد المؤمن لصالحهم في تحمل الأعباء المالية للتأمينات الاجتماعية، وإن كان هذا العبء المباشر، إذ أن عبئها النهائي قد يصعب تتبعه إذا استطاعت كل هذه الأطراف أو بعضها نقل العبء إلى غيرها. فالدولة قد تحول جزءاً من أعباء التأمينات الاجتماعية الواقعة عليها بتخفيض إنفاقها العام أو بزيادة إيراداتها من الضرائب، كما أن العمال يستطيعون أيضاً أن ينقلوا جزءاً من العبء الواقع عليهم في حالة التوظف الكامل مثلاً وذلك بالمطالبة برفع أجورهم، وأصحاب الأعمال قد يستطيعون نقل هذا العبء إلى المستهلك في شكل أسعار أعلى أو خدمات أقل.

تبسيط الإجراءات Procedures Simplification

يقصد بتبسيط الإجراءات تحسين طريقة تنفيذ العمليات بقصد الاستغناء عن الخطوات غير الضرورية لتحقيق الاستخدام الأمثل للعناصر المادية (الأموال والمواد، والآلات، والوقت) والعناصر البشرية (المجهود الذهني والعصبي والعضلي).

وتبسيط الإجراءات لا يتأتى إلاّ بعد أن يثبت أن الإجراءات المطبقة هي إجراءات تحتاج إلى تبسيط. وقد تكون الإجراءات معقدة نتيجة للإسراف في الأعمال المكتبية مثل: الإسراف في المستندات والوثائق، الإسراف في التصنيف، الإسراف في مراجعة العمليات، الإسراف في أعمال النسخ والطبع، كما قد تكون الإجراءات معقدة نتيجة الإسراف في الرقابة (توقيع شخصين أو أكثر على مستند مالي بمبلغ صغير) وقد يكون التعقيد مبعثه سوء التنظيم في المنظمة بصفة عامة. ومن هنا يتضح أن الإجراءات تتصل اتصالاً وثيقاً بالتنظيم، ولذلك فإن التنظيم الجيد للمنظمة وترتيب الإدارات والمكاتب يساعد كثيراً في عملية تبسيط الإجراءات.

تبسيط العمل Work Simplification

يقصد بتبسيط العمل تلك الجهود الخاصة في البحث عن أفضل وسائل وأساليب أداء العمل، وذلك بتحليل الأعمال المختلفة وتتبع تدفقها وطريقة سيرها وكميتها لاستبعاد الأعمال غير الضرورية منها بغية الحصول على درجة أكبر من الكفاية في أداء العمل وإجراءاته ليتلاءم مع البناء التنظيمي، وربط العناصر والإمكانات المادية والبشرية في شكل تكاملي يؤدي إلى تقليل المجهودات غير المنتجة إلى أقل حد ممكن.

ويتم تبسيط الأعمال على عدة مراحل كما يلي:

أولاً: دراسة توزيع العمل، وتهدف هذه الخطوة إلى الوقوف على كيفية توزيع مختلف الأعمال على الأفراد وعدد الساعات التي يقضيها كل منهم في النشاطات أو العمليات التي يقومون بها ومقدار الجهود والأوقات التي تضيع دون فائدة ومدى العدالة في توزيع العمل بين الموظفين.

ثانياً: دراسة تسلسل العمل، ويتم ذلك برسم خريطة تبين خطوات العمل وتوضح تسلسلها في العمليات المختلفة، بقصد حذف الخطوات غير الضرورية أو إدماج بعض الخطوات معاً أو إعادة ترتيب بعض الخطوات.

ثالثاً: دراسة كمية العمل وعدد الموظفين الذين يقومون به ومقدار مساهمة كل منهم في أدائه. وفي هذه المرحلة يتم اتخاذ قرار باتباع أحسن أسلوب لأداء العمل، وربط الوظائف بعضها ببعض، وربط الموظفين بالوظائف بغرض تنفيذ الأعمال بأقل وقت وجهد ومال.

ويتم في هذه المرحلة أيضاً رسم جدول جديد لتوزيع الأعمال ومقارنته بالجدول الأصلي لمعرفة التغييرات والوفورات التي حدثت. كما يتم أيضاً رسم خريطة جديدة لخطوات العمل

ومقارنتها بالخريطة الأولى لمعرفة الخطوات التي ألغيت أو أضيفت ومقدار التغييرات ونوعها، فإذا لم يكن هناك تعديل يذكر وجب الاستمرار في عملية تبسيط حتى تظهر نقاط الضعف الموجودة. فعملية تبسيط الأعمال عملية مستمرة ومعقدة لارتباطها بعدة أمور متشابكة.

تحقيق الذات Self Actualization

يرجع الاهتمام بمفهوم الذات إلى وليام جيمس William James الذي عرفها بأنها المجموع الكلي لكل ما يستطيع الفرد أن يدعي أنه له: جسده، سماته، قدراته، ممتلكاته المادية، أسرته، أصدقاؤه، أعداؤه، مهنته، ميوله، هواياته، وغير ذلك من الجوانب أي أنها شعور الفرد بكينونته أوهويته. ويشير تحقيق الذات إلى الرغبة في تكريس الشخص لطاقاته وإمكاناته الكامنة، ويعبر ماسلو Maslo عن هذا المعنى لتحقيق الذات بقوله: "أن يكون الإنسان ما يريد أن يكونه"، ولذلك يعتمد تحقيق الذات على فهم الفرد ووعيه بإمكاناته الذاتية وحدودها. وبمعنى آخر فإن تحقيق الذات هو ميل أصيل لدى الفرد نحو تحقيق ذاته والإفصاح عنها، وتأكيد استقلاله عن القوى الخارجية، ومقاومته للضغوط الاجتماعية.

التحليل التنظيمي Organizational Analysis

يقصد بالتحليل التنظيمي الدراسة الشاملة المستمرة والمنظمة للهيكل التنظيمي للمنظمة وأوجه نشاطها المختلفة، ومراحل العمل الإداري في أدق تفصيلاته والإجراءات المختلفة التي سيستلزمها إنجاز ذلك العمل، وما تستلزمه لوائح المنظمة وتعليماتها من قواعد وشروط تتعلق بسير العمل، واختصاصات كل وحدة من وحدات العمل بالمنظمة، واختصاصات كل من العاملين بتلك الوحدة والعلاقة بين الأهداف، الرئيسية للمنظمة وبين البرامج والخطط التفصيلية الموضوعة لتحقيق تلك الأهداف، وكيفية التعامل مع الجمهور وقضاء مصالحه ومدى ما يستلزمه ذلك من وقت وتكلفة وجهد. ويعمد المحللون الإداريون بعد ذلك إلى محاولة كشف أوجه القصور والخلل والثغرات القائمة بكل تلك الأعمال، ثم محاولة البحث عن وسائل علاج الثغرات والتخلص من الخلل، وتقديم الأفكار والمقترحات المتعلقة بهذا الشأن إلى الإدارة العليا في المنظمة لتعمل على تفادي كل ما يعوق سير العمل وانتظامه.

تحليل الوظائف Job Analysis

يقصد بتحليل الوظائف التسجيل المنظم لكل الحقائق والمعلومات التي تصف مهام الوظيفة وما يحيط بها من عوامل وظروف تؤثر في أدائها، وتتضمن عملية تحليل الوظائف عدداً من العناصر الأساسية جرى العرف على تحديدها لتكون دليلاً يسير عليه أخصائيو تحليل الوظائف

في عملهم، وتشمل هذه العناصر المهمات التي تتميز بها الوظيفة والآلات والمعدات والمواد والخدمات التي تتضمنها، والتدريب والمهارات والمعارف والسمات الشخصية المطلوبة فيمن سيؤدي تلك المهمات.

ويفيد تحليل الوظائف في عملية اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف أو ترقيتهم أو تدريبهم.

التخاصية Privatization

التخاصية (تخصيص الملكية أو الخصخصة) تعبير يطلق على سياسة إصلاح إدارية واقتصادية، تستهدف إعادة توزيع العمل بين القطاعين العام والخاص. إذ يتم بموجبها نقل ملكية المؤسسات (المشروعات) الحكومية، أو إدارتها إلى القطاع الخاص جزئياً أو كلياً، أملاً في الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة من جهة، وتخفيفاً من أعباء الدولة الإدارية والمالية من جهة ثانية، إضافة إلى توفير عائدات مناسبة لها من جهة ثالثة. ولا تعني التخاصية بالضرورة إلغاء دور الدولة في النشاط الاقتصادي، بل أن دورها الرقابي والتشريعي سيكون موجوداً على الدوام لتنظيم النشاطات الاقتصادية المختلفة.

واحترازاً مما قد يسببه التوجه نحو التخاصية من مشكلات مثل زيادة عدد العاطلين عن العمل، وارتفاع أسعار الخدمات التي كانت تقدمها المؤسسات الحكومية للمواطنين قبل تبني التخاصية، وسيطرة رأس المال الأجنبي على النشاطات الاقتصادية المحلية، فإن البعض يرى أن تبقى ملكية المؤسسات الحكومية بيد القطاع العام نفسه، على أن تناط إدارتها بالقطاع الخاص. وهذا ما يسمى في حقل الإدارة (تعميم الملكية وتخصيص الإدارة).

ومما يجدر ذكره أن الاتجاه نحو التخاصية قد برز أولاً في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية في الدول الصناعية التي ناءت بحمل كبير من جراء الحرب والتي سبق أن أممت فيها المؤسسات الاقتصادية والصناعية. ثم اتسع هذا الاتجاه بين مختلف دول العالم ولا سيما منذ مطلع الثمانينات من هذا القرن.

التخصص Specialization

قصر الجهود الفردية والجماعية على عمل معين يزاول دون غيره، ويقوم التخصص على أساس اختلاف الأشخاص في الصفات الجسمية والعقلية بما يترتب عليه تفاوت القدرات والمهارات بالنسبة للعمل الواحد.

ويقتضي مبدأ التخصص أن يتم تقسيم العمل تقسيماً تفصيلياً دقيقاً إلى عدة جزئيات صغيرة، أو مراحل معينة، بحيث يمارس كل موظف جزءاً واحداً من هذه الأجزاء، أو يتولى تنفيذ إحدى مراحل العمل أو مهمة واحدة من مهام المرحلة يتخصص فيها أو يتفرغ لها، ولا يمارس غيرها من الأعمال. وقد يقوم أكثر من شخص بتنفيذ إحدى هذه العمليات تبعاً لطبيعة العملية أو المهمة التي يقومون بها بحيث يشتركون جميعاً في تخصص واحد. كما هو الحال عندما يتولى عدة أشخاص مهمة تدقيق الحسابات في بنك أو صرف الشيكات على أكثر من صندوق.

وقد طبق فردريك تايلور فكرة التخصص وتقسيم العمل على صناعة السيارات، فبعد أن كانت مجموعة قليلة من العمل تشترك معاً في صناعة السيارات كوحدة واحدة، بحيث يتولى كل عامل بعملية صنع السيارات من أولى المراحل إلى آخرها، قام تايلور بتقسيم عملية صنع السيارات إلى حوالي ٣٦٥ عملية منفصلة، وطلب إلى كل عامل ان يتولى عملية واحدة منها يتخصص فيها ولا يمارس سواها، وذلك ضمن مراحل متتابعة إلى أن تخرج السيارة بعد المرحلة الأخيرة تامة الصنع.

ولا يقتصر التخصص على نشاط الأفراد والجماعات أو على مجالات محددة بذاتها، بل يشمل نشاط الدول والمنظمات أيضاً، وفي كافة المجالات، فهناك منظمات تتخصص بإنتاج سلعة معينة أو تقديم خدمة بذاتها، وهناك دول تتخصص بإنتاج معين وفقاً لموقعها الجغرافي وطبيعتها المناخية، كالدول النفطية المتخصصة باستخراج النفط وصناعته والدول الزراعية التي تختص بإنتاج الحبوب أو الفواكه أو الخضار، والدول التي تختص بإنتاج الصناعات الإلكترونية أو القاطرات ... الخ. وتركز مثل هذه الدول جهودها ونشاطها على منتجات معينة لتحصل على الميزة النسبية المشار إليها في علم الاقتصاد، وهي الميزة التي تمكنها من المنافسة في إنتاج هذه السلع أو الخدمات وتسويقها عالمياً.

ويحقق التخصص جملة فوائد أهمها: ارتفاع مستوى الأداء وتوفير الوقت والجهد والمال ويساعد على تطوير الأعمال وابتكار وسائل جديدة، كما يساعد على معرفة كل شخص بواجباته على وجه الدقة وتحديد المسؤوليات تحديداً واضحاً ولا سيما عند وقوع الأخطاء.

التخطيط Planning

منهج يتضمن عدة إجراءات لتحقيق غايات وأهداف مرغوب فيها ويشمل التنبؤ وتحديد الأهداف والاستعداد لمواجهة المستقبل في ضوء الإمكانات والموارد المتاحة ورسم السياسات والإجراءات ووضع البرامج الزمنية لتنفيذ الأعمال، والتخطيط الكفء يعني اتخاذ قرارات رشيدة

في رسم السياسات المختلفة وتنفيذها، حيث يجب أن تتضمن تقديراً دقيقاً للوسائل والغايات، ويرى البعض أن التخطيط أسلوب للتفكير المنظم يحاول أن يحيط بكل الأحداث التي تسود في موقف معين، فنحن نهتم في الظروف العامة بالبيئة والعمل والناس وبالحياة السياسية والاقتصادية والثقافية والجمالية في المجتمع، والخطة الصالحة هي تلك التي تنجح في تحقيق التكامل بين كل هذه الجوانب.

وهناك مجموعة من المبادي الأساسية التي تحكم التخطيط، فلا بد أن يعتمد التخطيط على مبدأ الواقعية ويستند إليه، هذا فضلاً عن مجموعة مبادئ أخرى همها: الاستمرار، والشمول، والتكامل، والمرونة، والتنسيق.

اما مراحل عملية التخطيط فهي تشمل: إعداد الخطة ويتطلب ذلك توافر البيانات والإحصاءات الكافية، ثم تصميم الخطة، وتنفيذها، ثم متابعتها وتقويمها، وهناك مستويات مختلفة للتخطيط، منها المستوى القومي والمستوى الإقليمي، والمستوى المحلي.

ولكل تخطيط فلسفة اجتماعية وإدارية يستند إليها ويستمد منها مبادئه، كأن يسعى التخطيط لتحقيق مصالح المجموع الكلي للسكان ولا يقتصر على تحقيق مصالح طبقة معينة دون أخرى وأن يعتمد التخطيط على دراسة الحاجات والمطالب الاجتماعية للمنظمة والمجتمع، وأن يهدف إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. وقد يكون التخطيط تخطيطاً قصير المدى (تكتيكي) أو بعيد المدى (استراتيجي) ولكل من هذين التخطيطين مزاياه وعيوبه، ولكن الذي ينبغي مراعاته هو التكامل بين النموذجين.

تخطيط التنمية Development Planning

يعرف تخطيط التنمية عادة بأنه جهود الحكومة الجادة والمستمرة لدفع عملية التنمية وتوجيهها إلى جوانب مرغوب فيها من خلال اختيار مجموعة من الأهداف الشاملة والمفضلة، وتقرير وتخصيص الموارد الضرورية التي تساعد على تحقيقها.

وخطة التنمية النموذجية تشمل عادة على ما يلي:

١- دراسة الأوضاع الاقتصادية الحالية خاصة الدخل القومي والإنتاجية والتجارة الخارجية والنزاعات في الصناعات الرئيسية.

٢- دراسة للأوضاع الاجتماعية الجارية خاصة التغيرات السكانية والتعليم والصحة والإسكان والضمان الإجتماعي.

٣- تقييم التقدم الذي تم تحقيقه ضمن الخطة السابقة.

٤- بيان بالأهداف العامة للسياسة الاقتصادية والاجتماعية.

٥- تقدير النمو والأهداف لكل ناحية رئيسية اقتصادية أو اجتماعية خلال مرحلة الخطة.

٦- اتخاذ بعض الإجراءات التي تهدف إلى رفع معدل النمو الاقتصادي، خاصة فيما يتعلق بتشجيع الإدخار والاستثمار وزيادة الإنتاج، وإجراءات أخرى لتحسين الإطار المؤسسي للنشاط الاقتصادي، كالإصلاح الزراعي وإعادة تنظيم الأسواق لتصريف البضائع أو العمل ورأس المال.

٧- برمجة المصاريف الحكومية والرأسمال المرتجع.

وفي هذا المجال فإن الكثير من الكتابات في التخطيط الاقتصادي تركز على الخطوات العريضة والمبادئ والأهداف التي يجب أن يشتمل عليها. إلاّ أن القليل من هذه الكتابات تطرق إلى المراحل الحساسة أو التقييم. إن العقبات والمصاعب التي تعترض تنفيذ هذه المراحل ليس أقل أهمية عن تلك التي كان على المخطط أن يتغلب عليها قبل أن يعتمد خطته. وتعزى العقبات إلى ثلاثة أسباب:

١- الافتقار إلى الواقعية والإلتزام.

٢- الاختلافات بين أولئك الذين يضعون الخطط وبين الذين يتخذون القرارات الاقتصادية.

٣- صعوبة التكهن بمتقبل الخطة.

ويُعتقد بأن معظم التخطيط إنما يهتم بالنمو الاقتصادي من زاوية ضيقة، ويرجع ذلك إلى عدم توفر المعرفة الكافية بالأسباب والنتائج والعلاقات الخاصة بالتغيرات غير الاقتصادية، مما يجعل حدود التخطيط ضيقة. فعملية التخطيط التي توليها الدولة النامية اهتماماً كبيراً، تشكل وسيلة هامة نحو التأكيد على النمو الاقتصادي واستبعاد النواحي الأخرى في التحديث والتجديد إذ أن النمو الاقتصادي يسبق عادة النواحي الأخرى. فمن أجل التنفيذ الواقعي لخطة ما، فإن على الجهاز الذي يضع الخطة أن يُعنى بالأمور التالية:

١- أن تحظى خطته على دعم رئيس الدولة.

٢- أن يفسح المجال أمام واضعي القرارات البارزين في الاقتصاد كي يشاركو في رسم الخطة.

٣- أن يكون قادراً على السيطرة على القرارات الحساسة أثناء مرحلة التنفيذ.

تخطيط القوى العاملة Manpower Planning

يمكن تعريف تخطيط القوى العاملة بأنه تنبؤ مدروس ومنظم باحتياجات المنظمة من العناصر البشرية المؤهلة والمناسبة (كماً ونوعاً) خلال فترة زمنية تمتد من نشوء المنظمة ومباشرتها لعملها حتى نهايتها أو إنجازها للمهمة التي قامت من أجلها. كما يتضمن التخطيط وضع استراتيجية متكاملة لتلبية هذه الاحتياجات في الوقت المناسب على نحو (ديناميكي) مستقر ومتوازن بحيث يستمر العمل والأداء الفردي والتنظيمي بعيداً عن الإرباك والعطل.

ويتم تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة الواحدة كما يتم على المستوى القومي، أي على مستوى الدولة. حيث يقتضي التخطيط السليم ضرورة الترابط الحيوي بين هذين المستويين بسبب العلاقة الاعتمادية التبادلية والترابطية بين الدولة والمنظمات العاملة في إطارها. وتكمن أهمية تخطيط القوى العاملة في أن التخطيط يعمل على إحداث توازن حيوي ومستقر بين الاحتياجات التنظيمية من العمالة وبين سوق العمالة، سواء أكان ذلك على مستوى المنظمة الواحدة أو على المستوى الوطني ككل. إلى جانب أنه يمكّن من الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية (التنظيمية والقومية)، أي يساعد على الاقتصاد في التكاليف وتوجيه الموارد على نحو يتلاءم مع الاحتياجات الفعلية من القوى العاملة، وعدم هدر الطاقات في تأهيل الأفراد في مجالات قد لا يحتاجها المجتمع.

وكذلك فإن التخطيط السليم للقوى العاملة يساعد على الاستقرار عموماً والتقليل من دوران العمل وما يتبعه من مشكلات، ويساعد أيضاً على زيادة التحام الفرد بالمنظمة وأهدافها وهو ما يؤدي إلى ارتفاع معدلات الأداء والإنتاج. بالإضافة إلى ذلك فإن التخطيط السليم يساعد في تطبيق مبادئ التنظيم الحديث، وخاصة مبدأ (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب أو الوظيفة المناسبة).

ويستلزم تخطيط القوى العاملة العديد من البيانات والإحصاءات عن حجم قوة العمل والطلب عليها، ففيما يتعلق بالعرض، يجب أن يؤخذ في الاعتبار التركيب السكاني للمجتمع، وتوزيعهم حسب الجنس والسن، ومعدل الزيادة السنوية في كل فئة حتى يمكن تقدير قوة العمل وتغيراتها المتوقعة، والتنبؤ بالطاقة الإنتاجية التي يمكن استغلالها في النشاط الاقتصادي. ويلي ذلك دراسة إحصاءات التعليم، ومعرفة عدد الطلبة في المراحل المختلفة، وتقدير عدد الخريجين منهم في كل مرحلة، ثم يضاف إلى هؤلاء عدد الأفراد الذين يدخلون سوق العمل من غير خريجي المدارس.

ومن دراسة عرض العمالة والطلب عليها يمكن تقدير العجز أو الفائض المتوقع في نوعيات العمل الرئيسية، حتى يمكن تدارس البدائل المختلفة لإنقاص العرض أو زيادة الطلب أو كليهما، وما يقتضيه ذلك من تعديل في نظم التعليم والتدريب والحوافز المالية وقوانين العمل، ولا شك أن دراسة العرض والطلب على العمل في المستقبل يجب أن تتم جنباً إلى جنب مع دراسة القوى العاملة الحالية، ومعرفة عدد العاملين وعدد المتعطلين في كل فئة وفي كل منطقة جغرافية، ولا سيما المتعطلون منهم لأسباب اقتصادية يمكن معالجتها بإقامة مشروعات معينة تتناسب مع ظروف البيئة أو المنطقة، وتحقق في الوقت نفسه فوائد قومية.

تخطيط المدن Cities Planning

يشير تخطيط المدن إلى العلم الخاص بوضع نظام شق الطرق وإقامة المباني والحدائق والمنشآت العامة بالمدن في الحاضر والمستقبل طبقاً للمطالب الصحية والحضارية وجمال المظهر واتساع الطرق لمقابلة ضغط المرور. كما يعرف بأنه عملية تحديد وتعريف أفضل طريقة لتحقيق أهداف معينة تم اختيارها وفقاً لاعتبارات معينة، في ظل الموارد المحدودة والقيود التي تفرضها الظروف السائدة في المجتمع. وقد كان الاعتقاد السائد خلال القرن التاسع عشر بضرورة عدم تدخل الدولة في الشؤون العمرانية كتشييد العمارات والمساكن والمصانع والمصالح نظراً لكون مثل هذا التدخل يتضارب مع حريات الأفراد في ذلك الوقت.

إلاّ أن فقدان الأجهزة المسيطرة على طرق استغلال الأرض وتخطيطها والإشراف على أبنيتها خصوصاً في داخل المدن سبب ازدحام المدن بالمباني والسكان وتوسعها المخيف على حساب الريف، بحيث تلاقت عدة مدن في مناطق ريفية معينة. لهذا اضطرت الحكومة إلى التدخل في موضوع الإسكان والسيطرة على الأبنية والمصانع التي شيدت في المدن بغية تخفيف أزمة السكن وأزمة ارتفاع الكثافة السكانية فيها. ففي بريطانيا مثلاً شرعت أول لائحة قانونية للإسكان وتخطيط المدن عام ١٩٠٩ أعطت بموجبها الحق لسلطات الإدارة المحلية بتهيئة الخطط اللازمة لتعمير المدن الواقعة في المناطق التي تشرف عليها إدارياً.

وبعد الحرب العالمية الثانية أصبح التخطيط القومي للمدن في معظم الأقطار الأوروبية شيئاً إجبارياً إذ أعطيت الصلاحيات لسلطات الإدارة المحلية بالشروع في بناء المدن الحديثة إذا تطلب الأمر ذلك.

ويراعى في تخطيط المدن الأمور التالية:

أ- اتساع الشوارع الرئيسية والفرعية والممرات بين المباني والأحياء لتسهيل حركة سيارات النقل والإسعاف والإطفاء، وحركة السابلة الكثيفة، مع مراعاة إمكانية تحويل اتجاه السير في أحد المسارب إلى المسرب الآخر عند الطوارئ وفي حالات الصيانة.

ب- الموازنة بين التوسع الأفقي للمدينة والتوسع الرأسي للمباني، بحيث لا تتوسع المدينة على حساب الأراضي الزراعية وإمكانية الاستجمام والتنزه، أو تزداد شوارعها طولاً بحيث تحتاج إلى نفقات باهظة للتعبيد والصيانة الدورية. وفي جانب آخر لا ترتفع المباني بحيث تذهب في السماء وكأنها أعمدة ويكثر عدد السكان فيها فتزداد حركتهم وتزاحمهم على المداخل والشوارع المحيطة بها وهو الأمر الذي يحجب الشمس والهواء عن البيوت والأحياء المجاورة إلى جانب صعوبة إطفاء الحرائق التي ربما تنشب بها، وصعوبة إخلاء السكان عند الهزات الأرضية وغيرها.

جـ- المحافظة على جمال المدينة بترك فراغات مناسبة بين الشوارع والبنايات الكبيرة لتزرع بالأشجار المختلفة التي تضفي عليها جمالاً وسحراً، إضافة إلى أن هذه الأشجار من شأنها معادلة نسبة الأكسجين في الهواء الذي يتلوث بسبب عوادم السيارات. وإبعاد كل ما يسبب الضوضاء والإزعاج أو تشويه جمال المدينة (مثل محلات صيانة السيارات ومعامل الطوب ومسالخ الدجاج وأفران الخبز، وورش الحدادة والنجارة والسمكرة وغيرها.

د- ضرورة توفير جميع الخدمات وتوزيعها بعدالة على جميع الأحياء في المدينة كالمدارس والمستشفيات، والحدائق العامة والملاعب وملاهي الأطفال والأسواق ومواقف السيارات، والكهرباء والماء والمجاري والهواتف والمكتبات العامة، وأماكن العبادة والفنادق وغيرها.

هـ- مرونة الخطة بحيث تراعي النمو العمراني والتزايد السكاني وازدياد عدد المركبات، وإمكانية تعديلها وفق الظروف والمستجدات.

و- أن يشترك في التخطيط خبراء مختصون من المهندسين والأطباء والمربين وعلماء الاجتماع والاقتصاد والإدارة وشرطة المرور حتى تكون الخطة شاملة وكاملة وتراعي كافة الجوانب الحضارية للمدينة.

ز- ولما كان الازدحام هو المشكلة الأولى التي تعاني منها معظم المدن في كافة أنحاء المعمورة فقد رأي بعض المختصين الاهتمام بما يلي حلاً لهذه المشكلة:

* الإكثار من الضواحي المخططة على طراز مدن الحدائق Garden Cities.

* تحويل المدن بمصانعها وخدماتها إلى قرى صغيرة حيث تعيش كل عائلة في منزل منفصل حوله مزرعة تزرع فيها الأسرة خضرواتها وتربي دواجنها، وذلك لتقريب الإنسان من الطبيعة والتخفيف من وطأة الزحام في الأسواق الاستهلاكية.

* الإكثار من البنايات المتعددة الطوابق في مركز المدينة وبذا يمكن استغلال الطرق الرأسية للمواصلات باستعمال المصاعد، مع ضرورة إنشاء الحدائق وترك الميادين الواسعة حول هذه العمارات.

ح- على أنه وفق النظرة الإسلامية لتخطيط المدن، فإن أول ما يختط فيها هو المسجد الجامع. وهو من وجهة نظر فقهية من الميزات الحضارية للمدينة الإسلامية، ذلك أنه لم يكن يقام في السابق أكثر من خطبة في المدينة الإسلامية الواحدة، ومهما يكن من أمر التغيير الحاضر في زماننا من اتساع المدن وازدياد سكانها وتعدد خطب الجمعة في أكثر من مسجد، فإنه ينبغي أن يتوسط المدينة مسجد كبير هو المسجد الجامع. وهذا يعني توجه تخطيط شوارع المدينة إلى وسطها توجهاً رئيسياً ليسهل الوصول إليه من أطراف المدينة المختلفة للصلاة الجامعة.

التخلف الإداري **Administrative Underdevelopment**

يشير التخلف الإداري إلى حالة التنظيم أو الدولة التي تعجز فيها إدارتها عن ترجمة الأهداف المكونة لوظيفة الدولة إلى سياسات، ثم وضع الخطط والبرامج والمشاريع وتنفيذها بشكل جيد وفعال، ويلاحظ التخلف الإداري عن طريق مقارنة ما هو منجز فعلاً، بما هو مطلوب إنجازه، فكلما كانت الفجوة كبيرة (بين المنجز والمطلوب إنجازه) كان التخلف الإداري ظاهراً، والتقصير والعجز الإداري مهيمناً على جهاز الدولة، كما يلاحظ التخلف الإداري في سلوك الموظفين والتشريعات الإدارية ونمط التنظيم ... الخ. وثمة مظاهر عديدة تعكس مشكلة التخلف الإداري في الدول التي تعاني منها، مثل:

١- الروتين المعقد وطول الإجراءات المتعلقة بإنجاز المعاملات.

٢- تضخم الجهاز الإداري وكثرة أعداد الموظفين بما لا ينسجم مع طبيعة الأهداف.

٣- الإهمال واللامبالاة التي يبديها الموظفون، إلى جانب التمسك بحرفية الأنظمة والقوانين وتفشي الرشوة والمحسوبية والمحاباة وغيرها من أمراض البيروقراطية.

٤- غياب عامل التنسيق بين أجهزة الدولة المختلفة وفروعها ولا سيما تلك التي تقوم بنشاطات لها صلة ببعضها البعض.

٥- تقادم المنظمات وعدم مسايرتها لروح العصر، وعدم قابليتها للتجديد وإدخال التغييرات الضرورية عليها، لا من ناحية التنظيم، ولا من ناحية الإجراءات، ولا من ناحية الأجهزة والمعدات.

٦- الإسراف وارتفاع التكلفة الاقتصادية للسلع والخدمات التي تقدمها مؤسسات الدولة.

٧- المركزية الشديدة، وعدم تفويض الصلاحيات، وهو ما يؤدي إلى تراكم الأعمال لدى كبار الموظفين وتأخير إنجازها، كما يؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية لدى موظفي الإدارة الوسطى والموظفين التنفيذيين.

٨- الازدواجية والتداخل في اختصاصات وأعمال بعض الأجهزة الحكومية، وهو ما يعني تكرار أعمال بذاتها في أكثر من وزارة أو دائرة ... الخ.

التدريب Training

جهود مخططة تهدف إلى إحداث تعديل إيجابي في المهارات الفنية والإدارية والسلوكية للأفراد، حيث تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك بهدف إكسابه المعارف والخبرات التي يحتاج إليها، وتحصيل المعلومة التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع كفايته في الأداء وزيادة إنتاجيته على نحو يحقق الأهداف التنظيمية، وقد يسبق التدريب مرحلة التعيين، كما قد يكون بعد التعيين، أو أثناء العمل. ويتخذ التدريب أساليب متعددة، كالتدريب العملي، والمحاضرات النظرية، والزيارات الميدانية، والندوات، والمناقشات المفتوحة، والعروض السينمائية أو التلفزيونية، والتجارب العملية، والمناظرات، وتمثيل الأدوار ... الخ. وقد يكون التدريب داخل المنظمة كما قد يكون خارجها، أي في معاهد تدريبية أو مؤسسات أخرى.

وقد يتم تدريب الموظف على ممارسة أعمال الوظائف الأعلى تمهيداً لترقيته إليها، أو وظائف ذات صلة وثيقة بعمله كي تتمكن الإدارة من نقله إليها عند غياب زميله الذي يشغلها، ليسير العمل دون تعطل أو إرباك. أو يهدف إلى زيادة مهارة الموظف وتطوير أساليب أدائه في وظيفته ذاتها لرفع مستوى كفاءته الإنتاجية. أو لهذه الأهداف مجتمعة. والتدريب غير التعليم، فالتعليم معرفة عامة، أما التدريب فخبرة ومهارة خاصة للقيام بمهام عمل معين.

التدريب أثناء الخدمة Inservice Training

التدريب أثناء الخدمة هو أحد أساليب التدريب، ويهدف إلى تدريب الموظفين على ممارسة أعمالهم، وخاصة الفنية منها، أثناء قيامهم بهذه الأعمال وفقاً لبرامج تدريب تعد لذلك مقدماً، وتستخدم هذه الطريقة –في الغالب– في تدريب الموظفين على القيام بالأعمال الإحصائية التي لا تحتاج لدراسة متخصصة في الإحصاء، وكذلك عندما تستحدث طريقة جديدة في العمل أو إدخال آلات جديدة في مجال العمل تستوجب تدريب الموظفين عليها.

التدريب التخصصي Specialization Training

ويقصد به التدريب على الوظائف التخصصية الأساسية التي تقوم عليها الوظائف الرئيسية للمنظمات المختلفة (مثل الأعمال المصرفية بالنسبة للبنوك، والأعمال المحاسبية بالنسبة للشركات التجارية، والمهن الإنتاجية بالنسبة للمؤسسات الصناعية، والأعمال البريدية بالنسبة لمصلحة البريد، والإجراءات الجمركية والضريبية بالنسبة لوزارات المالية والاقتصاد ومصالح الجمارك والضرائب ... الخ). ويخضع لبرامج التدريب التخصصي موظفو المستويات الوظيفية المتوسطة التي تتطلب قدراً مناسباً من التأهيل العلمي والخبرة العملية، وذلك بهدف إضافة عنصر التدريب إلى عنصري التأهيل والخبرة لهذا المستوى من الموظفين، للارتفاع بمستوى كفاءتهم الإنتاجية على نحو أفضل، ولإحاطتهم بأحدث ما وصلت إليه التطورات الفنية والتقنية في مجالات تخصصاتهم المختلفة.

التدريب النمطي Patternal Training

يقصد بالتدريب النمطي، التدريب على الأعمال النمطية المتكررة التي يستلزمها العمل بالوظائف الروتينية البسيطة، والتي لا تحتاج في ممارستها إلى مؤهلات عالية أو خبرة إدارية طويلة أو قدرات عملية خاصة بقدر ما تحتاج إلى إتقان الأعمال الفنية التي تتضمنها. مثال ذلك أعمال الطباعة والاختزال والسكرتارية والمخازن (الأرشيف) السجل، وحفظ المستندات، وقيد الأوراق الصادرة والواردة وغيرها. ويتم التدريب على الأعمال النمطية عادة في المعاهد التجارية، ومراكز التدريب المتخصصة في ذلك النوع من الأعمال.

التدوير الوظيفي Job Rotation

لقد كان من نتائج الإفراط في التخصص سواء على المستوى الفني أو المستوى التنظيمي أن تميز العمل بالرتابة، وأصبح عاجزاً على تحدي قدرات الأفراد، ولا يتيح فرصاً ملائمة للابتكار

والتجديد وتأكيد الذات. وتولد عن ذلك إحساس العاملين بالملل والاستيـــاء، وانعكست آثار ذلك في بعض الظواهـــر السلبية كالاعتزال المبكر من الخدمة، وارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل ... الخ.

وللتخفيف من حدة تلك الآثار ظهرت الدعوات نحو إعادة تصميم العمل، وكان أحد مظاهرها ما يسمى بالتدوير الوظيفي.

والتدوير الوظيفي نظام لترتيب العمل، وفيه يكلف الموظف بأداء عمل محدد أو ممارسة مهام وظيفة معينة، وبعد فترة معينة كافية لاتقانه ذلك العمل أو تلك الوظيفة ينقل إلى وظيفة أخرى أو عمل جديد، والهدف من التدوير الوظيفي هو الاستفادة من المزايا التالية:

١- المرونة في الإحلال: نظراً لأن التدوير الوظيفي يعطي للأفراد فرصاً لتعلم وإجادة أكثر من وظيفة أو عمل، فإن ذلك يساعد الإدارة على عملية الإحلال. أي إحلال بعض الموظفين مكان البعض الآخر ولا سيما في حالة غياب بعض الموظفين أو إنهاء خدماتهم أو ترقيتهم إلى وظائف أعلى.

٢- مواجهة ظروف العمل السيئة: حيث يتعرض بعض العمال والفنيين في بعض الوظائف التي تنطوي على ظروف عمل سيئة لبعض المخاطر والأضرار مما يستحيل عليهم أن يستمروا طوال وقت العمل في الأداء بنفس الكفاءة الإنتاجية، الأمر الذي يتطلب إحلال شخص آخر بعد ساعات معينة من بدء العمل وتوجيه الشخص الآخر إلى عمل آخر أخف وطأة وخطراً. ومثال ذلك عمال المخابر أو العمال في أقسام الصهر بمصانع الحديد أو العاملين في المختبرات الكيميائية ذات الروائح الخانقة.

٣- القضاء على السأم والملل: يوفر التدوير الوظيفي للموظفين والعمال الفرصة للانتقال إلى أعمال أخرى وهو ما من شأنه القضاء على السأم والملل الناتجين عن العمل المتكرر على وتيرة واحدة.

٤- تتيح للفرد الفرصة لكي يكتسب خبرات متنوعة داخل التنظيم بما يوفر ظروفاً أفضل للتنسيق والتعاون بين مختلف الوظائف، يضاف إلى ذلك أنه في حالة ترشيح الفرد لمناصب قيادية سيكون أكثر إلماماً بمختلف جوانب العمل ولديه نظرة أكثر شمولية ويعطيه مزيداً من الثقة بقدراته.

الترسيم (التنميط) Formalization

الترسيم هو أحد أبعاد الهيكل التنظيمي ويشير إلى المدى الذي تكون عنده القواعد والإجراءات والتعليمات وإرشادات العمل وطرائق الاتصال مكتوبة وملزمة، أي درجة اعتماد المنظمة على القوانين والإجراءات المحددة لتوجيه تصرفات الموظفين فيها.

وهذا يعني أن سلوك الموظفين وتصرفاتهم لا تتصف بالرسمية إلاّ إذا كان هذا السلوك صادراً عن الموظفين في المنظمة ومنسجماً مع ما هو مدون في الوثائق الخاصة بها.

ويقصد بكلمى (الرسمي) التي يكثر تداولها في العمل الإداري صفة الشرعية المعترف بها والمكتوبة في الوثائق التنظيمية.

وتتفاوت المنظمات –بطبيعة الحال– في مدى تطبيق الترسيم وذلك تبعاً لسياسة المنظمة ونوع العمل والمهارة التي يتطلبها والمستوى الإداري للوظيفة.

فالأعمال البسيطة المتكررة والتي لا تحتاج إلى درجة كبيرة من المهارة لتنفيذها، فإن درجة الترسيم اللازمة لها قليلة، بعكس تلك التي تتطلب مهارة عالية في الأداء.

وكذلك فكلما ارتفع المستوى الإداري للوظيفة قلت درجة الترسيم وزاد نطاق الحرية المتاحة للموظف في التصرف. أي أن الترسيم يتناسب عكسياً مع المستوى الإداري، وطردياً مع صعوبة العمل أو درجة المهارة التي يحتاجها.

وتتضح أهمية الترسيم (القواعد والتعليمات والإجراءات المحددة) في تقليل نسبة الصراع والخلاف والاحتكاك بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، وذلك بسبب وضوح العلاقات التنظيمية وإجراءات العمل. فالترسيم يوجد طرقاً نمطية من السلوك في تنفيذ الأعمال وتوضيح الأدوار التي يقوم بها الموظفون، وهو ما يساعد على التنبؤ بتصرفات الأفراد في الإطار التنظيمي.

الترفيع

(انظر: الترقية)

الترقية Promotion, Upgrading

رقي في اللغة بمعنى صعد وارتفع، وانتقل من حالٍ إلى حال وما زال يترقى به حتى بلغ غايته، وترقى العامل: ارتفع من درجة إلى درجة.

وفي الاصطلاح تعني الترقية نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى في المستوى الإداري ذات صلاحيات أوسع ومسؤوليات أكبر، وفي الغالب يصاحب الترقية زيادة في الأجر، وفي الحالات التي لا يصاحبها زيادة في الأجر تسمى (بالترقيات الجافة).

والترقية غير الترفيع، ذلك أن الترقية كما سبق هي ارتقاء الموظف في السلم الإداري وتزداد صلاحياته وامتيازاته ومسؤولياته مع كل وظيفة يرقى إليها، أما الترفيع فلا يعدو كونه علاوة دورية تضاف إلى راتب الموظف بعد خدمة سنوات محددة وفق قانون الخدمة المدنية الذي يخضع له، مع بقائه في وظيفته الحالية واستمراره بممارسة مهامه بذات الصلاحيات والمسؤوليات.

وتعد الترقية من أساليب التحفيز المهمة للعاملين، كما أنها تعمل على رفع روحهم المعنوية وتبعث فيهم الحرص على ممتلكات المؤسسة والتفاني في خدمتها والولاء لها لما تعطيهم الإحساس بالرضا عن عملهم ووظائفهم، إلى جانب أنها تزود المؤسسة بالعناصر المؤهلة من العاملين بها الذين يعرفون طبيعة المؤسسة وظروفها. ومن هنا فيفضل البعض الترقية من الداخل على الاستقطاب من الخارج.

وهناك ثلاثة أساليب تتم الترقية على أساسها هي: الأقدمية Seniority، الكفاية Merit، ثم الكفاية والأقدمية معاً. حيث كان معيار الترقية قديماً يعتمد على أسس شخصية أكثر منها موضوعية، وتدخل في ذلك الاعتبارات السياسية والحزبية والتفضيل الشخصي والصلات والروابط التي تقوم بين الأفراد، ولو كان ذلك على حساب المصلحة العامة.

ومن هنا ومن أجل القضاء على مفاسد هذه المعايير الشخصية كان الالتجاء إلى أسلوب الترقية بالأقدمية كوسيلة أريد بها القضاء على المحسوبية والوساطة والاعتبارات الشخصية، ويحقق تكافؤ الفرص بين الموظفين.

ولكن ولما كان اعتماد الأقدمية أساساً للترقية تعتريه بعض العيوب التي من أهمها إحباط لهمم المجدين، وحد لكفاياتهم، وقتل لطموحهم وقهر لنبوغهم، ويؤدي بهم إلى اليأس نتيجة الانتظار في طابور المؤملين، فكان لا بد من وجوب الأخذ بمعيار الكفاية كأساس للترقية بالنسبة لجميع المستويات، ولكن هذا لا يمنع من أخذ الأقدمية كأساس للترقية في الدرجات الصغرى في السلم الإداري، أو بالنسبة للأعمال التي تتطلب قدرات آلية مثل الأعمال الحسابية أو الكتابية وما

إلى ذلك، فيمكن في هذه الوظائف أن يؤخذ مضي الوقت على أنه زيادة في المران، وأن تصبح زيادة المران هذه أساساً للترقية.

ومن المتفق عليه أن تكون الترقية إلى مستويات القيادة العليا عن طريق الاختيار (Promotion by selection)، وذلك لوجوب التأكد من الولاء السياسي، ولصعوبة قياس المهارات القيادية المطلوب توافرها، ولأن هذه المستويات تحتاج أكثر من سواها إلى إظهار قدرات الابتكار والمبادأة، ومن الخطر أن يكون الأساس الوحيد للارتقاء إليها هو مجرد الأقدمية.

أما فيما يتعلق بالسواد الأعظم من العاملين الذين يقفون في منتصف الطريق بين الوظائف الصغرى والعليا فيمكن ترقيتهم على أساس مزيج يجمع بين النظامين، وذلك:

١- إما بجعل الترقية بالأقدمية بنسبة معينة والاختيار بنسبة أخرى، ومن هنا تبرز ضرورة التفريق بين الأهمية النسبية لكل من الكفاية والأقدمية بالنسبة لكل مستوى.

٢- وإما بجعل الترقية بشرط الكفاية، وبشرط تمضية حد زمني أدنى على أن يكون قياس هذه الكفاية إما عن طريق تقارير مدروسة واضحة وإما عن طريق اختبارات ومقابلات تقوم بها هيئات مستقلة، مع أخذ رأي الرئيس المباشر في الاعتبار.

وتبقى قضية الفنيين الذين لا يميلون إلى الانخراط في الوظائف الإدارية. ولأجل دفعهم وحفزهم أخذت بعض المنظمات بنظام "السلم المزدوج" للترقيات والتدرج للوظائف العليا لفئات تدرج الفنيين في نفس تخصصاتهم جنباً إلى جنب مع تدرج وترقي العناصر الإدارية.

التركيز الإداري Concentration

التركيز الإداري هو انفراد الرئيس الإداري وحده بسلطة اتخاذ القرارات والبت في شؤون إدارته دون أن يشاركه فيها أحد من أعضاء السلطة الإدارية الآخرين. وذلك سواء أكان هذا الرئيس رئيساً للدولة أو رئيساً للوزراء أو وزيراً لإحدى السلطات اللامركزية المحلية أو المرفقية، أو غير ذلك من الرؤساء الكبار. والتركيز الإداري قليل الحدوث عملياً وغير سليم من الناحية التنظيمية، لأن تركيز إصدار القرارات والفصل في مختلف الأمور اللازمة لإدارة المنظمة في يد رئيسها يؤدي إلى عجزه عن تصريف شؤونها فيضطر في النهاية وتحت ضغط كثرة العمل وتراكم القرارات إلى الموافقة والتوقيع بلا فحص أو دراسة كافية لما يعرض عليه من أوراق وملفات يعدها موظفون غير مسؤولين عما تتضمنه من قرارات، كما يؤدي إلى إضاعة الوقت وإطالة الإجراءات وتعطيل الأمور بدون مبرر.

تَسيُّب Tradiness

يقصد بالتسيب في مجال الإدارة تخلي العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئياً أو كلياً وعدم بذل المفترض والمتوقع منهم من مجهود مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل وإلى تدني مستويات الكفاءة والكفاية التنظيمية. وبهذا المعنى فإن ثمة ظواهر ومؤشرات تعكس مفهوم التسيب الإداري، ومن أهم هذه الظواهر والمؤشرات: عدم انتظام دوام الموظفين وفق ساعات العمل المحددة (من حيث الحضور المتأخر إلى موقع العمل والانصراف المبكر منه)، وعدم استغلال وقت العمل الرسمي لأداء الواجبات والأعمال الرسمية، وانشغال العاملين أثناء العمل الرسمي بأعمال غير رسمية (قراءة الصحف، استقبال الزوار والمعارف، استخدام الهواتف ووسائل العمل الأخرى لأمور شخصية ... الخ) والاستهانة بالملكية العامة وندرة وجود (أو انعدام) الحس الوطني تجاهها، وتفشي روح اللامبالاة وعدم الانصياع للأوامر والتعليمات المكتبية، وعدم المحافظة على سرية المكاتبات والقرارات، وضعف احترام المرؤوس للرئيس والعكس، إضافة إلى ضعف دافع العمل بجد واخلاص والتهرب من تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، إلى جانب ضعف الرقابة والإشراف من قبل الرؤساء وعدم الجدية في متابعة الأداء.

والتسيب بهذا المعنى إنما يمثل الناتج لعدة ظواهر سلبية تعاني منها المجتمعات النامية بصفة عامة، وغالباً ما يكون مبعثه تفاعل عدة عوامل يمكن إرجاعها إلى التركيبة النفسية للمجتمع وهي التي تحكم سلوكه وتصرفاته كما أنها تشكل وتحدد نظرته إلى الحياة بصفة عامة أو إلى أي جانب منها. ومن جهة أخرى فإن التسيب يمكن إرجاعه إلى مجموع القيم والأفكار والتقاليد الموروثة والمستحدثة في المجتمع والتي تشكل –في التحليل الأخير– الأنماط السلوكية في المجتمع. بهذا الفهم العام فإن التسيب كظاهرة يوجد في الأسرة والمدرسة ودواوين الحكومة والمصانع والمزارع وفي أماكن العمل والإنتاج المختلفة.

التسيير الذاتي (انظر: إدارة ذاتية)

التشيع الإداري Administration Grouping

أحد الأمراض الخطيرة التي تصيب المؤسسات أو المنظمات في مجتمعنا المعاصر، ولا سيما المنظمات الكبيرة الحجم (البيروقراطية)، حيث تنشأ مجموعات داخلية ذات مصالح وارتباطات فئوية شديدة، تعمل على إيجاد علاقات داخلية بين أعضائها واستغلال ما تتيحه لهم مواقعهم ومناصبهم الإدارية في المنظمة من نفوذ وسلطات في فرض الرشاوي والحصول على

عمولات عن صفقات وهمية، وبدلات سفر عن مهام لم تتم، وبدلات حضور اجتماعات لم تعقد. مما يمثل استنزافاً مستمراً لموارد المنظمة وتقليصاً لنشاطها وفعاليتها، وزيادة في خسائرها.

تصميم الوظيفة Job Design

يشير مصطلح تصميم الوظيفة إلى عملية تحديد محتوى ومهام وسلطات ومسؤوليات (الوظيفة) التي يقوم بها الفرد وطريقة إنجازها إضافة إلى العلاقة بين الوظيفة والوظائف الأخرى في المنظمة، كما يشير إلى الطريقة التي تجمع بها المهام لتشكل أعمالاً كاملة. فبعض الأعمال تتسم بالرتابة لأن مهامها مقننة ومتسمة بالتكرار، فيما بعضها الآخر غير رتيب. وبعضها يتطلب تنوعاً في المهارات، بينما بعضها الآخر ضيق في مجال مهاراته.

أي أن الأعمال تختلف باختلاف تجمع مهامها. وعادة ما يشمل تصميم العمل (الوظيفة) الإجابة على الأسئلة التالية:

كيف يؤدى العمل؟ ومن يؤدي العمل؟ وأين يؤدى؟ وما هي النشاطات أو المهام التي يتكون منها العمل؟ حيث تحدد الإجابات عليها مهام (الوظيفة أو العمل)، وكيفية أداء تلك المهام. وتحديد مطالب العمل في شخص العامل الذي سيتولى تنفيذه، ومدى إسهام العمل في تحقيق رغبات الفرد في النمو والترقي، وتحقيق رضاه، بالإضافة إلى تحديد مدى إسهام العمل في تحقيق أهداف المنظمة، كذلك تحديد ظروف العمل (أو الوظيفة)، وتوضيح الإدارات والأجهزة والمستلزمات اللازمة لأداء العمل ... الخ.

ومهما يكن من أمر فهناك اتجاهان لتصميم الوظيفة هما الاتجاه (الكلاسيكي) الفني الذي يأخذ بفكرة التخصص الدقيق كأساس لتصميم الوظيفة وخاصة الوظائف الإنتاجية، حيث اعتبر كل من آدم سميث وفردريك تايلور أن التخصص الدقيق أسلوب لرفع انتاجية العامل وزيادة مهاراته في مجال تخصصه، وكان التركيز آنذاك على الجانب الفني المتمثل في الآلات وتركيبها في المصنع دون الإلتفات إلى أثر ذلك على الأفراد العاملين.

والاتجاه (الحديث) الفني الاجتماعي، وقد روعي في هذا الاتجاه المزج بين النواحي الفنية والنواحي الاجتماعية، وفي تصميم الوظيفة، بالإضافة إلى اهتمامه بالنواحي الفنية فإنه يعمل على تلبية النواحي الاجتماعية المتمثل في إشباع حاجات الموظف (أو العامل) في التقدم والنمو وتحقيق طموحاته وذلك عن طريق إتاحة الفرصة له أن يمارس دوراً إدرايا في تخطيط وتنظيم ورقابة نشاطه، إضافة إلى أنه يحافظ على العلاقات الإنسانية بين مختلف الموظفين كما يشجع على

ممارسة العمل الجماعي في شكل فرق العمل، وهو ما يعمل على إشباع حاجات الارتباط بالآخرين والتفاعل معهم ويرفع بالتالي معنويات الأفراد على مستوى المنظمة.

تصميم المنظمات (انظر: التنظيم والأساليب)

تصنيف الوظائف Job Classification

تعني عملية التصنيف عموماً، تجميع أو تنظيم الأشياء أو الأشخاص في مجموعات أو فئات طبقاً لمعايير محددة. قد تكون التماثل في الصفات أو الخواص، أو التكامل في الأنشطة والأهداف، أو غيرها من المعايير والأسس التي تختلف باختلاف الهدف من عملية التصنيف. وتهدف عملية التجميع هذه إلى تمييز الأشياء عن بعضها أو فصلها عن الأخرى التي لا ينطبق عليها المعيار أو الأساس في هذا الشأن.

وفيما يتعلق بالوظائف تحديداً فإن عملية التصنيف تعني تجميع الوظائف في شكل منظم – على أساس واجباتها ومسؤولياتها ومطالب التأهيل اللازمة لشغلها– في مجموعات أو فئات وظيفية تضم كل منها كافة الوظائف التي تتشابه في نوع العمل ودرجة صعوبته ومسؤوليته. وقد اتخذت واجبات الوظيفة ومسؤولياتها ودرجة صعوبتها أساساً لتصنيف الوظائف، لأنها تساعد على معرفة المؤهلات والخبرات العملية اللازمة لشغل الوظيفة، ومن ثم تحديد الرتب (أو الربط المالي) المناسب لها.

ويشار إلى عملية التصنيف في أحيان كثيرة بلفظ (ترتيب الوظائف).

التطوير الإداري (التنظيمي) Administrative Development

يستخدم هذا المفهوم بديلاً لمصطلح "التنمية الإدارية" ولكن ما زالت لفظة التنمية الإدارية، الأكثر شيوعاً بين الإداريين ما دامت المقاصد واحدة.

والتطوير الإداري هو جهد شمولي مخطط على نطاق (المؤسسة) المنظمة بأكملها، ويدار من القمة لزيادة فعالية النظام وإحساسه بالصحة عن طريق تدخلات مدروسة في عمليات النظام، ويستهدف تحسين قدرة النظام على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتياً، واستجابته للتغيير في المعتقدات والمواقف والقيم وفي التركيب الهيكلي له، وكذلك تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم حتى يستطيع التنظيم أن يساير بشكل أفضل التطورات التقنية الجديدة، وأحوال السوق المتقلبة، ويواجه التحديات المحيطة، وأن يتحرك باتجاه تنظيمي أكثر

نضجاً وحيوية. وغالباً ما يتضمن التطوير التنظيمي إعادة النظر في تصميم الهياكل التنظيمية، وتوصيف الوظائف، وأساليب وبرامج التدريب المستخدمة، وقد يتضمن استحداث نظام الإدارة بالأهداف والنتائج إذا لم يكن مطبقاً.

والتطوير الإداري حقل متخصص في مجال الإدارة يقوم على استخدام المعرفة والأساليب المستمدة من علوم اجتماعية عديدة في تطوير المنظمات وتحقيق مستويات كمية ونوعية من التقدم الشامل للمنظمات، ويتبنى هذا الحقل أسلوب التغيير التنظيمي المخطط الهادف.

تعداد السكان Census

تقوم الدولة بإحصاء السكان القاطنين فيها كل فترة زمنية معينة قد تكون خمس أو عشر سنوات أو أكثر، ويحسب عدد السكان عند إجراء التعداد حسب الأماكن التي يتواجدون فيها وقت التعداد بصرف النظر عما إذا كانوا يقيمون فعلاً في هذه الأماكن أم لا وتتميز هذه الطريقة في عدّ السكان بسهولة تنفيذها. ولكن يحسن اتباعها عندما يكون السكان في حالة استقرار نسبي، وكذلك يجب تلافي الأوقات التي يكون السكان فيها في إجازات أو أعياد أو مواسم سياحية أو حروب. والعيب الأساسي لهذه الطريقة أنها لا تعطي صورة حقيقية عن التوزيع الجغرافي للسكان، على أنه يمكن تلافي هذا العيب بسؤال كل فرد وقت التعداد عن مكان إقامته الدائمة إذا كان يختلف عن مكان وجوده أثناء عملية العد. وعند إجراء التصنيف والتبويب في الجداول يمكن إعداد جدول يصنف السكان حسب مكان وجودهم وقت التعداد وجدول آخر يصنفهم حسب مكان إقامتهم الدائمة.

وفي بعض الدول يسجل السكان عند إجراء التعداد حسب مكان إقامتهم الدائمة بصرف النظر عن مكان وجودهم وقت التعداد. ويسمى التعداد في هذه الحالة بالتعداد النظري للسكان (Dejure Population). والميزة الأساسية لهذه الطريقة أنها تعطي صورة حقيقية عن التوزيع الجغرافي للسكان. إلاّ أن العد بهذه الطريقة يواجه مشكلة الاتفاق علىتفسير المقصود بمكان الإقامة الدائمة أو مكان الإقامة المعتاد.

وقد أوصى مكتب الإحصاء التابع لهية الأمم بإجراء التعداد بالطريقتين (Djure) وأيضاً (Defacto) حيث أن لكل من الطريقتين فوائدها العملية. فالطريقة الأولى (Defacto) تبين مدى تواجد السكان في العاصمة والمدن الكبرى ومدى الازدحام الذي يترتب على ذلك، ويفيد ذلك في تخطيط الخدمات والمرافق العامة. أما الطريقة الثانية (Dejure) فتبين التوزيع الجغرافي الحقيقي للسكان ويفيد ذلك في توزيع المدارس والمستشفيات وعند إجراء الانتخابات المختلفة. كما أنه

يمكن بإضافة سؤال في استمارة التعداد عن مكان ولادة الشخص وبتصنيف السكان في جدول مزدوج تبعاً لمكان الولادة ومكان الإقامة الدائمة يمكن التعرف على المناطق التي يهاجر منها السكان والمناطق التي يهاجرون إليها في الدولة.

تعداد المساكن Housing Census

تعداد إحصائي تجمع فيه بيانات إحصائية (Statistical Data) عن المساكن التي تسكنها الأسر في جميع أنحاء الدولة، وهي معلومات تتعلق بخصائص هذه المساكن وارتباطها بعدد الأفراد الذين يسكنونها، مثلاً، نوع المبنى، عدد الغرف، مساحتها، ارتفاعها، المياه الجارية، الإضاءة، ارتباط المبنى بشبكة المجاري، نوع السقف، وجود حديقة للمبنى، عمر المبنى، ملك أو مستأجر، قيمة الإجار ... الخ من البيانات الكثيرة التي يمكن أن تعطي صورة حصائية دقيقة عن حالة السكن في الدولة والمشاكل التي تواجهها الأسر بالنسبة لهذا المجال من مجالات حياتهم.

التعرفة الجمركية Customs Tariff

تشير عبارة "تعرفة جمركية" إلى الضريبة التي تفرض على السلع الواردة من البلاد الأخرى عند عبورها حدود الدولة، كما تشير إلى جدول الرسوم الجمركية. والضرائب الجمركية التي تقرر وتتضمنها هذه التعرفة تكون إما ضرائب قيمية، أي تفرض على أساس نسبة مئوية من قيمة السلعة، أو ضرائب نوعية، وهي التي تفرض عن كل سلعة بحسب نوعها على أساس الوحدة منها. وتقسم الرسوم الجمركية وفقاً للغرض الذي تفرض من أجله إلى رسوم إيرادية Revenue Duties وهي الرسوم التي يكون الغرض الأساسي منها مد الدولة بإيراد عام. ورسوم حامية Protective Duties وهي الرسوم التي يكون الدافع الرئيسي لفرضها ليس إيجاد مصدر جديد للإيراد العام، وإنما دعم وتشجيع فروع الصناعة الوطنية موضوع الحماية. وهي ما يشار إليه "بالحماية الجمركية". وقد تلاشت بمرور الزمن هذه التفرقة الدقيقة بين هذين النوعين، وأصبحت الأهداف الأصلية لسياسة الضرائب الجمركية ممتزجة بالمعنى الأوسع لها وبمشكلات سياسة التجارة الدولية. والأصل في الضرائب الجمركية هو عموميتها، بمعنى أنها تفرض على جميع السلع التي تدخل إلى الدولة متى تقرر خضوعها للضريبة، إلاّ أن هناك بعض الاستثناءات التي ترد على ذلك مثل إعفاء السلع التي تجتاز حدود الدولة دون أن تبقى فيها والتي تسمى (بضاعة ترانزيت)، وإعفاء المواد الأولية المستوردة من الضريبة أو تخفيض الضرائب عليها بقصد تشجيع الصناعة الوطنية، وكذلك إعفاء السلع الواردة إلى المناطق الحرة، وهي السلع التي يراد إعادة تصديرها بعد إجراء بعض التعديلات الصناعية عليها.

ولفظ "تعرفة" في الأصل التاريخي له تحريف لكلمة "طريف". وقد جاء التحريف بسبب تكرار الترجمة من العربية إلى الإنجليزية ثم إلى العربية. وطريف هو "طريف بن مالك" قائد أول مجموعة يرسلها موسى بن نصير إلى الأندلس قبل الفتح الإسلامي لاستطلاع أخبارها والتعرف عن كثب على أوضاعها السياسية والعسكرية تمهيداً لفتحها، وذلك سنة (٩١هــ/٧١٠م) وقد نزل بمنطقة منها على مضيق جبل طارق وتسمى الآن باسمه وهي اليوم مدينة اسبانية مشهورة وتدعى (Tarifa) نسبة إلى طريف بن مالك. وكانت السفن التي تمر بها تدفع ضريبة مرور. وقد سميت الضريبة باسم المدينة Tariff Tax ومنها تحرف اللفظ إلى تعرفة. أما لفظ "جمرك" فمأخوذ من أصل تركي "كمرك"، وعربيته "مكس" وقد شاع استعماله في البلاد العربية منذ هيمنة الدولة العثمانية على أجزاء من الوطن العربي، مثل كثير من الألفاظ ذات الأصل التركي.

وتسلك الدول في العادة أحد سبيلين لوضع التعرفة الجمركية، فإما أن تأخذ بالتعريفة المستقلة Tarif Autonome، وإما أن تأخذ بالتعريفة التعاقدية Tarif Conventional. والتعريفة المستقلة تعدها الإدارة المالية من تلقاء نفسها دون أن تخضع لاتفاق سابق مع الدول الأجنبية، ومن ثم تقوم وحدها بتقنين الأحكام الجمركية وجمعها في مجلد واحد، وتبويبها وتقسيمها إلى أقسام تعرف بجداول التعريفة. أما التعريفة التعاقدية فتنشأ عن اتفاق ما بين دولتين، ومن ثم تدمج ضمن أحكام المعاهدة التجارية التي تتناول –عدا نصوص التعريفة– عدداً آخر من القواعد التي تنظم التجارة بين طرفي المعاهدة.

وهناك نوع ثالث من التعريفة وهو التعريفة المزدوجة (Double Tarif) وهي تجمع في الواقع بين تعريفتين. فتطبق الدولة في العادة تعريفة قصوى تسري في الحالات العادية وتصيب السلع المستوردة من البلاد الأجنبية التي لا تربطها مع الدولة معاهدة أو اتفاق. وتطبق تعريفة دنيا تسري على السلع التي تستوردها الدولة من دول تربطها معها روابط اتفاق تجاري. بشرط أن تعاملها الدول الأخرى معاملة المثل، فتخضع بضائعها لتعريفة دنيا.

التعليمات (انظر: السياسات)

التعميم Circular

بلاغ عام يوجهه الرئيس إلى عموم الموظفين العاملين في المنظمة ليطلعهم فيه على أمر يعنيهم جميعاً، وفي العادة يكون مكتوباً، وقد يلصق على اللوحات في الأماكن التي يرتادها

الموظفون كمدخل المؤسسة والمقصف وأماكن الاستراحة وحافلات النقل، أو ترسل نسخة واحدة منه ليطلع الموظفون ويوقعون على ظهرها تأكيداً للاطلاع.

وقد يشير لفظ التعميم في مجال البحث العلمي ليعطي مفهوماً آخر خلاف مفهومه في مجال الإدارة، حيث يعني إطلاق الصفات المنتزعة أو المجردة على الظواهر التي تشترك فيها. وتوقع وجود هذه الصفات في كل ظاهرة جديدة من النوع نفسه، وإذا أيدت التجارب والملاحظات العلمية صحة فرض من الفروض دون أن يوجد فرض آخر يناقضه أو يتعارض معه، فإن الفرض الصادق ينتقل إلى مرحلة تعميمات علمية.

تعويم العملة Floating

إطلاق سعر صرف العملة الوطنية وتحريره من معادلة قيمته بالنسبة للدولار (أو الذهب) بحيث يتغير سعرها وفقاً للعرض والطلب، ويتجرد من التأثير بالتحولات النقدية التي تحصل في الخارج، وبهذه الوسيلة يكون بإمكان السلطات النقدية أن تقيد من تدفق العملات الأجنبية إلى الداخل أو الخارج.

التعيين Appointment, Hiring

يقصد بالتعيين أو التوظيف إسناد عمل إلى شخص ما وتحديد مكانه ودرجته في ملاك المؤسسة أو الوزارة. طبقاً لنظام التعيين المقرر فيها بمقتضى قرار يصدر من السلطة المختصة. وجرت العادة على وجوب توفر عدد من الشروط في المرشح كالجنسية وحسن السيرة والسلوك واللياقة الطبية والسن والمؤهلات العلمية والخبرة العملية، واجتياز امتحان مسابقة. ويقصد بضرورة توفر هذه الشروط ضمان اختيار الموظف الذي يمكن أن يؤدي العمل على أفضل وجه.

ونظراً لخطورة دور الوظائف العامة في الدولة الحديثة، فقد أحيط التعيين بشروط شكلية وموضوعية متفاوتة في مختلف الدول، وبرزت بالذات أهمية إيجاد مدرسة خاصة لتخريج موظفي الإدارة كما في فرنسا، كذلك ظهرت فوائد إجراء مسابقة لاختيار أفضل المتقدمين بعدالة وتجرد.

يقصد بالتعيين قانوناً القرار النهائي في الإجراءات المقررة لوضع شخص في مركز قانوني مقرر الوظيفة أو عمل ما.

ويمر التعيين بسلسلة متلاحقة من الإجراءات تبدأ بتقديم طلب التوظيف وتمر بفحص الطلب وإجراء الاختبارات التحريرية أو المقابلات الشفوية، ثم التحريات ثم الترشيح للوظيفة فموافقة الجهة المختصة ثم الفحص الطبي وانتهاء باستلام كتاب التعيين.

التعيين تحت الاختبار أو (التجربة) **Appointment on Probation**

يقضي أسلوب التعيين تحت الاختبار أو (التجربة) وضع الفرد المراد تعيينه، تحت التجربة لفترة زمنية معينة تمتد إلى شهر أو ثلاثة شهور أو أكثر، ولكنها لا تزيد بأي حال من الأحوال عن سنة. ولا تدخل هذه الفترة في حساب الأقدمية إلاّ إذا احتفظت المنظمة بالفرد بعد فترة الاختبار، فيعتبر تعيينه وقدمه منذ أول تاريخ استلامه العمل، بما في ذلك فترة الاختبار. والهدف الرئيسي من وراء هذه العملية هو الوقوف على مدى صلاحية الفرد للقيام بالعمل المناط به.

التغيير التنظيمي (انظر: إدارة التغيير)

تفضيل جمركي

اتفاق بين بلدين أو أكثر على التمتع بمزايا جمركية لا تنسحب على البلاد الخارجة عن الاتفاق. والغالب أن تتخذ هذه المزايا صورة خفض الرسوم الجمركية المفروضة على السلع المصدرة والمستوردة فيما بين بلاد الاتفاق. ومن الواضح أن التفضيل الجمركي يتضمن تمييزاً لمصلحة بلاد التفضيل ضد البلاد الأخرى، غير أنه لا يقتضي إلغاء تاماً للحواجز الجمركية، أو إقامة تعريفة جمركية موحدة إزاء البلاد الأجنبية. وفي هذا يختلف التفضيل عن الاتحاد الجمركي.

التفويض **Delegation**

انتقال (نقل أو تنازل) مؤقت لسلطة اتخاذ القرارات وصلاحية التصرف في أمور معينة من شخص في مستوى إداري إلى شخص آخر في مستوى إداري أدنى في الهيكل التنظيمي. أي أن يعهد الرئيس الإداري بممارسة بعض اختصاصاته التي يستمدها من القانون إلى بعض مرؤوسيه ليمارسونها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات المفوضة "إعمالاً لا تفويض في المسؤولية". ولا ينصب التفويض عادة على كافة اختصاصات الرئيس، وإنما على جانب محدد منها، لأن ذلك يعد بمثابة تنازل عن الوظيفة وهو غير جائز قانوناً. وغالباً ما يقوم الرئيس بتفويض سلطاته الأقل أهمية، كالأعمال الإدارية اليومية لكي يتفرغ لمباشرة اختصاصاته الهامة التي تؤثر تأثيراً مباشراً على سير العمل في المنظمة الإدارية. وأياً كان القدر من

الاختصاص الذي يتناوله التفويض، فإن التفويض بطبيعته يجب أن يتضمن بالنسبة للمفوض إليه قسطاً حقيقياً من حرية الاختيار أو السلطة التقديرية، وإلاّ كان التفويض صورياً عديم الفائدة ولا يتفق مع الهدف الذي تقرر من أجله. والتفويض يقبل الإلغاء أو التعديل من جانب المفوض، الذي له أن يسترد السلطات التي فوضها أو يغير من نطاقها بالزيادة أو النقصان.

وقد أصبح التفويض اليوم هو الوسيلة الطبيعية –ولا سيما في المنظمات الإدارية الكبيرة– للتخلص من تركز السلطة الذي يعرقل سير العمل الإداري. وللاستفادة من مزاياه المتعددة في تخفيف العبء عن الرئيس الإداري، وتوفير الوقت والمجهود، ورفع مستوى المشاركة من جانب العاملين في المنظمة، وتكوين صف ثانٍ من القادة متدرب على اختصاصات السلطة الأعلى لكي يكون مؤهلاً لتحمل المسؤولية من بعده في الوقت المناسب ... الخ.

ويفرق عادة بين نوعين من التفويض: تفويض التوقيع، وبه يحق للمفوض أن يمارس الاختصاص الذي فوض فيه، وتفويض السلطة أو الاختصاص، وفيه لا يجوز لصاحب الاختصاص الأصيل أن يمارس السلطة التي فوض فيها، بل يقتصر الحق في ذلك على المفوض إليه. وللتفويض مجالات متعددة في القانون العام والخاص على السواء. فقد يأخذ صورة وكالة (Mandate) بين موكل وموكل إليه. أو حلول (Suppleance) بين الأصيل ومن حل محله أو نيابة Interime بين أصيل ونائبه، وذلك إلى جانب التفويض الإداري السابق ذكره، وكذلك "التفويض التشريعي" الذي تفوض فيه السلطة التشريعية السلطة التنفيذية في أمر هو من اختصاص الأولى.

تقارير الكفاية (تقارير الأداء)

يقصد بتقارير الكفاية، تلك التقارير الدورية التي يحررها الرؤساء الإداريون بصفة منتظمة –وتعد في الغالب سنوياً– مدرجين فيها تقييماً لكل من العاملين تحت رئاستهم من كافة النواحي العملية والسلوكية، وذلك بهدف تقرير مدى كفاية هؤلاء العاملين، كأساس لتثبيتهم أو عزلهم أو ترقيتهم أو منحهم العلاوات التي يستحقونها وفق الأنظمة المعمول بها في المنظمة، كما تستخدم كأساس لقياس مدى كفاءة سير العمل بالمنظمة وتصحيح ما قد يظهر من ثغرات نتيجة قصور بعض العاملين.

التقاعد Retirement

يقصد به بلوغ العامل عمراً معيناً يفترض فيه عدم قدرته على العمل. وتحدد السن الدنيا للتقاعد فيما بين ٦٠، ٦٥ سنة، على أن هذه السن تقل بالنسبة للمرأة، كما تستلزم ظروف العمل

في بعض الصناعات تقاعد العمال في سن مبكرة، وتخول نظم التأمين الاجتماعي العامل الذي أتم حياة عمل كاملة أن يعتزل ويستريح، وأن يتقاضى معاشاً تقاعدياً كافياً.

التقدير الجماعي Collective Estimate

إحدى الطرق المتبعة في تقويم أداء العاملين، وبموجب هذه الطريقة يتم تقويم أداء العامل بمعرفة لجنة تتكون من أكثر من عضو. يكون من بينها الرئيس المباشر. وقد تتكون هذه اللجنة من أربعة أفراد أو أكثر أو أقل حسب الظروف، قد يكون من بينهم ممثل عن قسم القوى العاملة (شؤون الأفراد)، ويشترط في اختيار أعضاء اللجنة معرفتهم بالعامل وطبيعة عمله.

ويتم في العادة اختيار رئيس أو عضو لتنسيق المناقشة وإعداد نتائجها. وفي كلتا الحالتين، يقوم الرئيس أوعضو التنسيق بقيادة المناقشة، وعندئذ تجري مناقشة مستويات الأداء والنتائج الفعلية التي أنجزها أو أحرزها العامل، كما تقدم أثناء المناقشة المقترحات الخاصة بتحسين أداء العامل في المستقبل. وعادة ما يجري تقسيم درجات الأداء إلى خمس:

(١) ممتاز (٢) جيد (٣) مُرض (٤) غير مُرض أو غير مقبول (٥) ضعيف. وقد تأخذ الإدارة بعدد من الدرجات يقل أو يزيد عن ذلك. أو تختار ألفاظ وعبارات دالة تختلف عما ذكر.

التقدير النسبي للأداء Relative Estimating Method

طريقة في تقويم أداء العاملين، وبموجب هذه الطريقة يعطى المقوّم نماذج مطبوعة، لاستخدامها في تقويم أداء العاملين، ويخصص نموذج واحد لكل عامل يراد تقييم أدائه، وتضم هذه النماذج الموحدة عدداً من العبارات تقيس جملة الخصائص والصفات المتعلقة بعملية تقويم الأداء. وتذكر هذه الخصائص أو الصفات في صورة عناصر يتصل بعضها بصفات الفرد وسلوكه وتصرفاته، ويتصل البعض الآخر بالعمل ذاته.

فإذا كان العامل المراد تقويم أدائه يعمل بالقطعة، فإن العناصر التي تستخدم عادة هي: عدد الوحدات المنتجة، وجودتها، والمعرفة بالعمل أو الوظيفة، والتعاون، ومدى الاعتماد عليه، والمبادأة أو المبادرة، واتجاهات العامل نحو العمل، والزملاء، والإدارة، والمنظمة.

وبالنسبة لأعضاء الإدارة أو المشرفين في المنظمة، فقد يجري تقويم ادائهم اعتماداً على عناصر كثيرة، منها: القدرة على التحليل، والحزم أو الجدية في الإدارة، والقدرة على الابتكار، والقيادة والمبادأة، والتنسيق، والتعاون، والاستقرار النفسي أوالعاطفي ... الخ ويتم التقدير بأساليب مختلفة تبعاً للنماذج المستخدمة في المنظمة.

والشكل التالي يوضح أحد هذه الأساليب، بالنسبة لعنصر واحد هو المعرفة بالعمل، حيث يقوم المقوم بوضع إشارة معينة على الحالة تعكس أداء الموظف ومن وجهة نظر المقوم.

المعرفة بالعمل			√		
	↑	↑	↑	↑	↑
	ممتاز	فوق المتوسط	متوسط	أقل من المتوسط	ضعيف

تقسيم العمل Dividing of Labour

يعني تقسيم العمل، تجزئة العملية الإنتاجية أو الوظيفة إلى عدد من الإجراءات (أو المهام أو المراحل) بحيث يتولى كل جزء منها شخص مستقل أو مجموعة من الأشخاص. وكان الاقتصادي الاسكتلندي (آدم سميث) أول من أعطى أهمية كبيرة لتقسيم العمل في التحليل الاقتصادي في القرن الثامن عشر، لما يؤدي إليه من التقدم الاقتصادي بما يهيئه من وسائل أكثر كفاءة وأقل تكلفة في إنتاج السلع، حيث يؤدي إلى زيادة مهارة العامل وتوفير الوقت واستخدام الآلات، وأعطى سميث المثال التالي ليؤيد به وجهة نظره فقال: إذا كان لدينا عشرة عمال كل منهم يقوم بكل مراحل صنع المسامير من بدايتها إلى نهايتها فإن كلاً منهم يصنع على الأكثر ٢٠٠ مسماراً فيكون مجموع الإنتاج اليومي للعمال العشرة خو (٢٠٠٠) مسماراً، في حين لو تم تقسيم العمل بين الأفراد العاملين بحيث يقوم كل منهم بمهام محددة من مراحل صنع المسامير لكان مجمل إنتاج الجميع حوالي ٤٨٠٠ مسماراً في اليوم.

وينطوي تقسيم العمل على مفهوم التخصص، بيد أن تقسيم العمل يتم أيضاً ضمن التخصص الواحد، فقد يقسم العمل الدقيق بين مجموعة من الأفراد المتخصصين فيه إذا كان حجم العمل كبيراً.

تقويم الأداء Performance Appraisal

هو عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم. وكذلك الحكم على سلوك العاملين أو الموظفين وتصرفاتهم أثناء العمل، ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم. وتفيد عملية التقويم هذه في ترقية الأفراد المستحقين للترقية ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وإعطاء الموظف صورة واضحة عن أدائه من حيث نقاط القوة والضعف، والتعرف على مواضع الخلل إن وجدت لكي تتم معالجتها وتصحيحها.

ويطلق على هذه العملية في بعض الأحيان (قياس الأداء) أو (تقويم الأداء) أي تقويم الأشخاص العاملين في المنظمة على أساس الأعمال التي أتمها كل منهم خلال فترة زمنية معينة غالباً ما تكون سنة، وكذلك تصرفات العامل أو الموظف مع من يعملون معه من رؤساء ومرؤوسين وزملاء أو من يتعاملون معه من المراجعين.

وباختصار فإن عملية تقويم الأداء هي عملية إدارية يقوم بها المدير بتحليل نتائج الماضي وذلك لتلافي الأخطاء والوصول إلى مستويات أداء أفضل في المستقبل وتتطلب عملية التقويم وجود معايير وأسس يقارن بها أداء الفرد كأساس للحكم عليه. وتعرف هذه المعايير والأسس في أدبيات إدارة الأفراد بمعدلات الأداء Job Standards أو معايير الأداء الجيد Criteria of Satisfactory Performance. وينبغي تحديد تلك المعايير من قبل اختصاصيين قبل البدء في استعمالها في عملية التقويم وذلك للاحتفاظ بموضوعية التقويم والنأي به عن الأهواء الشخصية التي قد يتعرض لها المقوم في غياب مثل هذه المعايير.

ويفضل البعض تعدد جهات التقويم على أن يعطى لكل جهة نسبة مئوية منه، كأن يُعطى للمدير المباشر نسبة ٤٠% وللزملاء ٣٠% وللمرؤوسين ٣٠% وبذلك يكون الحكم على أداء الشخص أقرب للعدالة وأبعد عن المزاجية التي يمثلها رأي واحد.

تقويم الأداء بالأهداف أو التقدير على أساس النتائج Performance Appraisal by Objective

طريقة في تقويم أداء العاملين تعتمد النتائج المتحققة أو ما أحرزه العامل من نتائج أساساً لتقويم أدائه، ويشار إليها في بعض المؤلفات بطريقة الإدارة بالأهداف، حيث يتم فيها تحديد أهداف القسم أو الوحدة بين الموظف والمدير المباشر، وتحدد الأهداف بدقة عددية أو زمنية، ومن ثم يعطى الموظف الوقت اللازم لإنجاز تلك الأهداف ويحاسب على قدر كفايته وفعاليته في إنجاز تلك الأهداف.

وفيما يلي خطوات تطبيق هذه الطريقة:

١- يبدأ الرئيس بالاتفاق مع المرؤوس على العناصر والمعايير التي ستستخدم في التقويم، وعلى الأخص في مجال واجبات الوظيفة ومسؤولياتها الأساسية.

٢- يحدد الطرفان الأهداف (النتائج) المطلوب تحقيقها من قبل المرؤوس، والمدة اللازمة لذلك.

٣- على الرئيس أن يقدم نصائحه وارشاداته أثناء أداء العامل لعمله، وأن يتأكد من أن العمل يسير وفق الخطة الموضوعة. حتى حلول موعد التقويم.

وتشير الدراسات العملية إلى أن استخدام هذه الطريقة، من شأنه أن يخلق جواً مناسباً للتعاون والمشاركة في المسؤولية، وتحريك الدوافع الإنسانية إلى مجالات إيجابية مثمرة. ومن ناحية أخرى تشيع هذه الطريقة روح الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين وتجعلهم أكثر استجابة لعملية التقويم، ولا سيما إذا ارتكزت على ضمانات توفر لها الموضوعية في التقدير.

تقييم الوظائف Job Evaluation

يقصد بعملية تقييم الوظائف تحديد أهمية كل وظيفة بالنسبة لبقية الوظائف في المنظمة، وذلك في ضوء واجباتها والشروط المحددة لإشغالها. وتستهدف عملية التقييم تحديد أهمية كل وظيفة والأجر المناسب لها عن طريق تحديد درجة مالية مناسبة لها من بين الدرجات المالية المعمول بها في المنظمة مجال الدراسة. ويتوقف تحديد هذه الأهمية على نوع العمل الذي تتضمنه واجبات الوظيفة ومدى صعوبته.

ويتبع في عملية التقييم مجموعة من الإجراءات القياسية الدقيقة التي يتم من خلالها الكشف عن مستوى صعوبة الوظيفة وطبيعة مهامها ومقدار المسؤوليات المنوطة بها. وذلك عن طريق تحليل عوامل التقييم التي تدخل في تكوين الوظيفة. ثم قياس مدى ودرجة وجود كل عامل ومقارنته بنظيره في الوظائف الأخرى. وتكون محصلة القياس والمقارنة هي التي تمثل المستوى النهائي لكل وظيفة بالنسبة لغيرها من الوظائف.

ويمكن معرفة أهمية الوظيفة من ناحية نوع العمل بالرجوع إلى وصف الوظيفة ومعرفة طبيعة واجباتها ومسؤولياتها، مع مراعاة التفاوت في أهمية الوظائف ولا سيما المتشابهة في نوع العمل ودرجة صعوبته. وهذا الأمر يفرض ضرورة الاعتماد على الطريقة المناسبة للتقييم التي تنسجم مع طبيعة الوظائف ودرجة أهميتها وصعوبتها.

التكليف Charging

هو إلزام بعض المواطنين بالعمل في وظائف معينة لمدة محدودة، وإلاّ تعرضوا للعقاب الجنائي، وذلك بقرار يصدر من صاحب الاختصاص القانوني، وهو عادة رئيس الدولة. وتصدر أوامر التكليف عادة لسد العجز في بعض فئات الموظفين، فتتصل بالوظائف التي يقل عدد المتقدمين لشغلها عن العدد المطلوب، إما لقلة عدد الخريجين أو من تتوافر فيهم شروط شغلها

عن حاجة الإدارة، وإما لعزوفهم عن الالتحاق بالوظائف العامة، تفضيلاً للعمل الحر في القطاع الخاص، لما له من مزايا لا توفرها الوظائف العامة أهمها ما يدره من دخل يتجاوز غالباً أضعاف الرواتب، وما يتميز به من حرية تخلو من قيود الوظائف. وتلاحظ هذه الظاهرة على وجه الخصوص بالنسبة للفنيين من الجامعيين الذين تسمح لهم طبيعة تخصصاتهم بإقامة المشروعات الفنية الخاصة، كالأطباء والمهندسين وغيرهم. وتصدر أوامر التكليف سواء في أوقات السلم أو الحرب، وإن كانت الحاجة تزداد إليها في أوقات الأزمات.

ويكون التكليف لمدة محددة سلفاً كسنة أو سنتين، وتكون غالباً قابلة للتجديد. ويتحول التكليف بعد نهاية مدته إلى تعيين دائم إذا وافق الموظف المكلف على ذلك. ومن جهة أخرى فقد يتم تكليف الموظفين في إنجاز مهمات محددة وهم على رأس عملهم كتكليف بعض المعلمين مثلاً بتصحيح أوراق الثانوية العامة أوتكليف فئات من الموظفين لإجراء التعداد السكاني أو تعداد المواشي ... الخ.

تمثيل الأدوار Role Plays

أحد الأساليب العملية للتدريب على القيادة، حيث يقوم المشتركون بأدوار حية واقعية في مواقف مختلفة، ويستخدمون معلوماتهم النظرية وخبراتهم العملية في معالجة المواقف الإدارية التي يتعرضون لها أثناء التدريب. وهي ذات المواقف التي تتكرر عادة في الحياة العملية والتي يمكن أن تواجههم أثناء ممارستهم مهام وظائفهم بعد التدريب.

ويؤدي هذا الأسلوب إلى تغيير السلوك والاتجاهات لدى المتدربين. ويستخدم عادة في تدريب القادة والرؤساء وكبار الموظفين.

التنبؤ Prediction

تلمس أحوال المستقبل بناء على تفكير منطقي واعٍ يقود إلى توقعات حكيمة لها ما يبررها عقلاً، وهو لا يقود إلى الجزم بوقوع حدث ما مستقبلاً، إذ لا يخرج عن كونه وضع افتراضات أي تقديرات لما يحتمل أن يحدث.

ويشير المصطلح إلى قدرة على معرفة نتائج التغيير مسبقاً، أو هو توقع النتائج والأهداف قبل وقوعها. وهناك ثلاثة عناصر أساسية للتنبؤ هي:

أ- دراسة عملية التغيير التي يستند إليها التنبؤ.

ب- تحليل الظروف التي ينشأ في ظلها التغيير.

جـ- تقدير الاحتمالات أو الممكنات المتوقعة.

والتنبؤ هم حكم تقرره بالاعتماد على هذه العناصر الثلاثة. وتعتمد عملية التنبؤ على القياس الدقيق والقدرة على ضبط المتغيرات، واستخدام الأساليب الإحصائية، وحساب الاحتمالات، وهذا هو ما نطلق عليه التنبؤ العلمي، وفي العلوم الاجتماعية يأخذ مصطلح التنبؤ معنى آخر، فنحن نتنبأ بنجاح المشروع أو التنظيم عن طريق دراسة الارتباطات بين البيانات المتاحة وتقدير المعايير الأساسية للاهتمام.

تنزيل الدرجة الوظيفية (تخفيض الرتبة) Demotion / Downgrading

عقوبة إدارية يتم بموجبها نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى أدنى في المستوى الإداري، فبموجب هذا النوع من النقل يتأثر الدخل المادي، والحالة المعنوية للفرد المنقول. ويتم تنزيل الدرجة الوظيفية لأسباب رئيسية أهمها: ضعف الكفاءة بسبب تقاعس الفرد وإهماله للعمل، أو لضعف إمكاناته بشكل لا يُتيح له تحقيق مستوى مقبول من الكفاءة، أو يكون سبب النقل توقيع جزاء أو عقوبة لارتكاب الفرد مخالفة يستوجب معها تنزيل درجته الوظيفية. ومن الأنسب في حالة ضعف الكفاءة الناتج عن ضعف الإمكانيات التي قد يكون سببها الكبر في السن، أو الحالة الصحية، أن تحول بعض المهام المكلف بها الفرد بحكم عمله إلى أعمال أخرى، بينما يبقى محتفظاً بأجره وبمركزه الوظيفي، وذلك حفاظاً علىمعنوياته، وعدم إثارة مقاومة من قبل العاملين الآخرين.

وبوجه عام تقع على إدارة القوى العاملة مسؤولية مساعدة الفرد الذي تعرض لتنزيل درجته الوظيفية في أن يتكيف مع عمله الجديد، وأن توضح له المبررات الموضوعية التي جعلت الإدارة تتخذ قرار تنزيله، وأن توضح له أيضاً إمكانية رجوعه إلى وضعه الأصلي، وذلك على سبيل تشجيعه.

التنسيق Coordination

المقصود بالتنسيق هو تحقيق التوافق والانسجام والترابط بين عمل المجموعة التي تمارس نشاطاً مشتركاً تسعى به إلى تحقيق هدف مشترك، وذلك بقصد تجنب الازدواجية ومنع التناقض أو التضارب فيما بينها وتوحيد جهودها المشتركة لتسير معاً في الطريق الذي يكفل تحقيق ذلك الهدف بأفضل صورة ممكنة. ويقتضي ذلك أن يعرف كل فرد في المجموعة دوره في العمل معرفة واضحة على وجه الدقة والتحديد، وأن يعرف أيضاً أدوار باقي أفراد المجموعة، بحيث يؤدي دوره بالطريق والأسلوب اللذين لا يعوقان الآخرين عن أداء أدوارهم أيضاً، وأن يتم كل

ذلك بطريقة تتسم بالمرونة والانسياب والتلقائية، بحيث يعمل الجميع في إطار من التعاون والتكامل كما لو كانوا شخصاً واحداً لا عدة أشخاص.

والتنسيق عملية لا تنتهي، وهي جزء لا يتجزأ من مسؤوليات ووظائف الإدارة، وتتم على كافة المستويات وفي جميع الاتجاهات، فهي مطلوبة بين مختلف إدارات المنظمة وفي داخل كل إدارة على حدة، وفيما بين المنظمة وسائر المنظمات العامة والخاصة، وفيما بين المنظمة والسلطات التشريعية والتنفيذية في الدولة، وفيما بين المنظمة والجماهير ... الخ.

التنظيم Organization

التنظيم عمل إداري جماعي مستمر يتم عن وعي وإدراك لتنسيق أوجه النشاط البشري في مجال معين من أجل تحقيق هدف متفق عليه، ويقتضي هذا العمل أن تحدد العمليات التي يجب إنجازها (وهذه من مهام التخطيط)، ويعين الأفراد الذين سوف يتولونها، ثم توزع الأعمال عليهم وفقاً لقدرات كل منهم، مع تجميعهم في شكل أجهزة إدارية يشرف بعضها على البعض الآخر، بحيث تكون العلاقات بين جميع الأجهزة واضحة ومحددة لتنساب الأعمال في سلاسة وتتم بالشكل الصحيح ويتحقق الهدف في نهاية الأمر بأقل تكلفة وجهد وفي أقصر وقت.

وقد يطلق لفظ التنظيم على البناء التنظيمي Organizational Structure ويراد به ذلك الإطار الشكل أو الهيكل الذي يتم في داخله تماسك الوظائف المختلفة وفق ترتيب معين ومنطقي وتنسيق متجانس للعلاقات، وبشكل يؤدي تلقائياً إلى تضافر كافة الجهود الإنسانية والمادية بحيث يقوم كل فرد وإدارة بتقديم أقصى ما يمكنه من طاقات لتحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية. وهو ما يتطلبه الأمر من تقسيم للمنظمة إلى فروع وإدارات وأقسام، وتقسيم موظفيها في تدرج رئاسي هرمي إلى مديرين ورؤساء وموظفين وعمال ... الخ.

وتوجد أساليب متعددة للتنظيم الإداري في خطوطه العريضة أو أسسه العامة، فهناك نظام المركزية الإدارية ويقابله نظام اللامركزية الإدارية، ويوجد نظام التركيز الإداري في مواجهة عدم التركيز الإداري. ولكل نظام من الأنظمة الأربعة مفهومه الخاص الذي يميزه عن غيره، غير أن هذه الأنظمة الإدارية يمتزج بعضها مع بعض بنسب متفاوتة في التطبيق العملي في كل بلاد العالم، فلا يوجد نظام مركزي أو لا مركزي مطلق في أي بلد من بلدان العالم، كما لم يقم نظام تركيز أو عدم تركيز إداري كامل في أية دولة حديثة.

تنظيم دولي International Organization

التنظيم الدولي شكل من أشكال التعاون الدولي والعلاقات الدولية، موضوعه الهيئات أو المنظمات الدولية والتعاون الدولي لتنظيم المجتمع الدولي. وقد شاع استعماله على وجه الخصوص في الفترة التالية للحرب العالمية الثانية، وقد ازداد الاهتمام به وبتدريسه في الجامعات في السنوات الأخيرة بسبب ازدياد عدد المنظمات الدولية واتساع نطاقها وتعدد أوجه نشاطها.

ويشير مصطلح التنظيم الدولي إلى تجمع دولتين أو أكثر أو ما في حكم الدول لتحقيق أهداف مشتركة. وقد تزايد عدد التجمعات ونطاقها تبعاً لتقدم أسباب التواصل الدولي، حتى بلغ مستوى عالمياً بعد الحرب العالمية الأولى (عصبة الأمم)، وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية (منظمة الأمم المتحدة). ودون هذا المستوى العالمي قد يتحدد التنظيم الدولي بمجموعة معينة من الدول يضمها موقع جغرافي مشترك (كجامعة الدول العربية)، أو تربط بينهما وحدة الأصل أو اللغة أو ما إليهما (كالجامعة المذكورة أيضاً)، أو وحدة المصالح الاقتصادية وغيرها، كمنظمة الدول المنتجة والمصدرة للنفط، والاتحاد الأوروبي (مجلس أوروبا). ومنظمة الوحدة الأفريقية.

وقد يكون التحديد وارداً على اختصاص المنظمة، ولو كانت عالمية في تكوينها، فتسمى منظمة أو وكالة (متخصصة) مثل منظمة العمل الدولية، وهيئة الأغذية والزراعة، واليونسكو واتحاد البريد العالمي، وغيرها. ويغلب على هذه (الوكالات المتخصصة) البعد عن طابع الاتحادات السياسية بين الدول. وتقترب المنظمة من هذا الطابع إذا قويت سلطتها في إلزام أعضائها، كما هو شأن مجلس الأمن الدولي مثلاً، وكذلك جامعة الدول العربية المعتبرة في نظر جمهور الباحثين اتحاداً كونفدرالياً (أي استقلالياً أو تعاهدياً)، بل لقد قربها البعض من الاتحاد الفدرالي أو المركزي. كذلك قد يستعمل لفظ "تنظيم دولي" في نطاق العلاقات الخاصة، كالتنظيمات الدولية العمالية والثقافية والتجارية والمهنية، مثل اتحادات المحامين الدولية أو العربية وغيرها.

التنظيم الرأسي الاستشاري Line and Staff Organization

يجمع هذا النمط من التنظيم بين التنظيم الرأسي والتنظيم الوظيفي محققاً مزاياهما مجتمعة ومتفادياً أهم العيوب في كل منهما منفرداً. وفي هذا النمط يستعان بالاستشاريين الفنيين من الأخصائيين في نواحي التخصص والنشاط المختلفة قبل اتخاذ القرارات بواسطة الإداريين. فيشمل تنظيم المنظمة أو منشأة الأعمال في هذه الحالة نوعين من ذوي السلطة: أصحاب السلطة الرسمية (Line Authority) وأصحاب السلطة الاستشارية (Staff Authority). فأصحاب

السلطة الرسمية في هذا النمط، هم الذين يديرون العمل ويتخذون القرارات ويصدرون الأوامر والتعليمات، أما أصحاب السلطة الاستشارية فمهمتهم مقصورة على تقديم الرأي لأصحاب السلطة الرسمية بغير إلزام لهؤلاء، بل إرشاداً لهم فحسب، وبخاصة في المسائل الفنية. ومن مزايا التنظيم الرأسي الاستشاري، أن المدير يتفرغ لعمله الإداري ملقياً عبء العمل الفني على مستشاره المختص، ولا يضطر إلى إضاعة الوقت في دراسة التقارير والاطلاع على التفاصيل، كذلك فإن هذا النمط من التنظيم يتسم بالمرونة ويسمح بالتوسع دون تعديل جذري في هيكله المقرر.

بيد أن من أهم عيوبه كثرة نشوء المشكلات بسبب ازدواج السلطة، ولا سيما إذا تعارض رأي الخبير المستشار مع صاحب السلطة الرسمية. إضافة إلى ذلك فإن الإداريين يستطيعون التحلل من مسؤولياتهم إذا وقعوا في الأخطاء، بأن يلقوا عبء الخطأ على الخبير الاستشاري، ويستطيع الاستشاريون دفع المسؤولية المترتبة على الأخطاء بحجة سوء التطبيق، كذلك فإن الاستشاريين لا يجدون من الدوافع ما يحفزهم على الاتقان وبذل الجهد فآراؤهم قد لا يؤخذ بها، وإذا أُخِذ بها وحققت نجاحاً فإن الفضل في النهاية لا ينسب إليهم بل يحظى به الإداريون الرسميون في معظم الأحوال.

التنظيم الرأسي (العمودي) Line Organization

هو أبسط أنواع التنظيم وأقدمها، وفيه تمتد السلطة من المدير أو الرئيس الأعلى إلى باقي الرؤساء في المنظمة، وعنه تصدر جميع التعليمات والقرارات، وإليه ترجع كل الأمور، ويسود هذا النمط في القوات المسلحة والشرطة، حيث يرجع كل رئيس فيها إلى من يعلوه مباشرة في السلم الإداري، ولهذا يطلق عليه أحياناً اسم "التنظيم العسكري"، كذلك فقد استخدمته الكنيسة في ترتيب الدرجات الكهنوتية، مما حدا بالبعض أن يطلقوا عليه اسم "التنظيم الهيراركي" (أي الكهنوتي)، كما أن البعض يسمي هذا النمط التنظيمي "بالتنظيم المباشر" استناداً إلىأنه يقوم على أساس أن كل رئيس يملك سلطة مطلقة في توجيه مرؤوسيه، والمرؤوس يوجه كلاً من مساعديه ... وهكذا تتحرك السلطة رأسياً من أعلى التنظيم إلى أدناه بشكل مباشر ومتصل، والأوامر التي يصدرها الرئيس الأعلى تنساب في رتابة إلى معاونيه ثم مساعديهم فإلى مساعدي المساعدين ... وهكذا إلى أن تصل إلى المنفذين. ويمتاز التنظيم الرأسي بالبساطة ووضوح الأجهزة والسلطات والمسؤوليات والعلاقات، بالإضافة إلى السرعة في اتخاذ القرارات، وسهولة المتابعة والرقابة. كذلك يتحقق في هذا التنظيم مبدأ وحدة السلطة الآمرة، حيث يتلقى الأفراد فيه أوامرهم من

شخص واحد –هو الرئيس المباشر– الأمر الذي يؤدي إلىانسجام الأعمال كلها على الطريق إلى الهدف.

بيد أن التنظيم الرأسي لا يخلو من العيوب التي من أهمها: أن تركيز السلطة في يد شخص واحد يزيد من أعبائه ومسؤولياته، ويشجعه ذلك على التدخل في كافة الأمور المتعلقة بالعمل الإداري، وبهذا يضيع جزء كبير من وقته في مسائل قليلة الأهمية على حساب المسائل المهمة، بالإضافة إلى تعدد الميادين التي يمارس فيها كل رئيس مهامه في وقت واحد، حيث لا يوجد تخصص لدى الرؤساء. ولذلك فيهم يقومون بمهام التخطيط والدراسة والبحث واتخاذ القرارات في كل المجالات التي يشرفون عليها. ولهذا فإن هذا النمط من التنظيم لا يصلح إلاّ للمشروعات الصغيرة أو المتوسطة التي يستطيع قادتها إدارة دفة أمرها وفق ما تسمح به طاقاتهم وإمكاناتهم، كما أنه يلائم العمل الحكومي الذي لا يتعلق بالنشاط الإنتاجي.

تنظيم رسمي Formal Organization

جماعة منظمة على مستوى عالٍ تتمتع بأهداف واضحة، وقواعد ولوائح مقررة رسمياً، ونسق الأدوار المحددة ينتظمها بناء من العلاقات الإدارية يدور حول ما يسمى بتسلسل الأوامر ووحدة الأمر والتوجيه، وتتضح فيها مظاهر التنظيم الاجتماعي الرسمية، أي اتساق المعايير والأدوار المنظمة بطريقة رشيدة، حيث تحكم العلاقة بين الأشخاص داخل المجموعات في المواقف الإدارية والاجتماعية، ولذلك فإن مصطلح التنظيم الرسمي يعتبر أكثر تحديداً في استخدامه من مصطلح الجماعة الرسمية. فبينما تعتبر كل التنظيمات الرسمية جماعات رسمية، إلاّ أنه لا يمكن اعتبار كل الجماعات الرسمية تنظيمات رسمية. حيث يجب أن تتوافر شروط أخرى في التنظيم الرسمي مثل كبر الحجم، واللاشخصية، والتقنين الشديد، وتشتمل التنظيمات الرسمية على المدارس والمستشفيات والمنظمات الطوعية، والشركات، والهيئات الحكومية. ويقصد بكلمة "الرسمي" صفة الشرعية المعترف بها والمكتوبة في الوثائق التنظيمية.

التنظيم غير الرسمي Informal Organization

يشير مصطلح التنظيم غير الرسمي إلى نسق العلاقات الشخصية الذي يظهر وينمو بصفة عفوية تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي، ويهدف إلى إشباع الاحتياجات الاجتماعية للأفراد مثل حب الانتماء أو تكوين الصداقة ... الخ. ولهذا يكون لكل تنظيم رسمي جانبه غير الرسمي الذي لا يجري على تخطيط معين أو يقرر على نحو رسمي. ويلاحظ أن الأفراد المختارين للعمل وفق التنظيم الرسمي قد لا تجمعهم في البداية أية رابطة غير رابطة

العمل، ولكنهم فيما بعد سرعان ما يبدؤون في التعرف على بعضهم البعض ومن ثم تكوين الصداقات والشلل والمجموعات المتجانسة، يدفعهم إلى ذلك الطبيعة الاجتماعية إضافة إلى ما تمليه ظروف العمل من ضغوطات رسمية صارمة تدفع الأفراد إلى التجمع والتكتل لمواجهة هذه الضغوطات.

والتنظيم الرسمي غير محدد الشكل، ونطاقه يتسع ويضيق وفقاً للأحوال، وقوة تماسكه تختلف في صلابتها. بيد أنه يتسع في النطاق فيشمل العديد من الأفراد ويزداد صلابة إذ يربط بين أعضائه برباط متين، طالما تعارضت أهداف المنظمة مع الأهداف الشخصية للأعضاء أو العاملين، أومتى ضعف كيان التنظيم الرسمي، أوعندما يسيء المديرون في تصرفاتهم الإدارية.

وكذلك فهناك بعض الظروف التي تعمل على تكوين التنظيم غير الرسمي وتدعمه، مثل الضغط السياسي الذي خلق تنظيماً يتخذ هيئة الولاء من العاملين لجهة سياسية أو لشخص في منصب سياسي، متخطياً بذلك الولاء للوظيفة أو المنظمة الرسمية التي ينتمي إليها العامل. وفي الغالب ينشأ التنظيم غير الرسمي بسبب الصلات الشخصية أو الوظيفية التي تربط الأفراد بعضهم ببعض، مثل المهنة التي تجمع بين عدد من العاملين في عدد من المنظمات أو في وحدات إدارية داخل منظمة واحدة. كذلك فإن العقيدة الدينية والرأي السياسي والمذهب الاجتماعي، كل ذلك قد يجمع الناس في تعاطف حول موضوع واحد أو فكرة واحدة مكونين بذلك تنظيماً غير رسمي قوي الدعائم، يضاف إلى ذلك فإن الانتماء إلى بلدة واحدة أو التخرج من مدرسة أو معهد أو كلية واحدة، كل هذه العوامل تكون رباطاً عاطفياً يؤدي إلى تكوين تنظيم غير رسمي، بل أن عضوية النوادي والنقابات، والانتماء إلى الجنس الواحد أو اللون المميز يؤدي إلى تكوين تنظيمات اجتماعية تعمل من خلال التنظيم الرسمي.

مما يشجع على تكوين التنظيم غير الرسمي، أن تتداول أخبار المنظمة في همس يتحول إلى إشاعات تشمل الصحيح وغير الصحيح من المعلومات، ولهذا يجدر بالإدارة أن تضع كافة المعلومات التي تهم العاملين في متناول أيديهم بطريق رسمي واضح وفي الوقت المناسب، وألاّ تبالغ في الحفاظ على سرية المعلومات، مع الاستعانة بالتنظيمات غير الرسمية نفسها في تداول الأخبار الصحيحة باعتبار تلك التنظيمات من أسرع وسائل الاتصال وأكثرها كفاية.

وما يمكن الإشارة إليه أن العلاقة بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي هي التي تحدد فعالية الأداء وبالتالي تحقيق النتائج المطلوبة إذا كانت تلك العلاقة إيجابية، وإذا حدث العكس قلت

فعالية التنظيم وصعب بالتالي تحقيق الأهداف، وعليه فإن على الإدارة أن لا تتجاهل دور التنظيم غير الرسمي في المنظمة لأنه يعد مكملاً للتنظيم الرسمي، ومفيداً له من النواحي التالية:

١- التنظيم غير الرسمي يولد اتصالات اجتماعية ومشاركات وجدانية تعوض أفراد المجموعة عن القيود الإدارية التي يفرضها التنظيم الرسمي، ويقدم لهم الوسائل الكافية لإشباع حاجاتهم الاجتماعية.

٢- يزيد التنظيم غير الرسمي من فعالية الإدارة، ذلك أن أداء الأعمال بصورة ودية غير رسمية قد يزيد من فهم الإدارة للأفراد ويعمق لديها المسؤولية في حل مشاكلهم وتلبية احتياجاتهم.

٣- يخدم التنظيم غير الرسمي الإدارة بتزويدها بالمعلومات الخلفية بطريقة غير مباشرة عن طريق ما يسمى "بالهمس الخفي" أو الإشاعات من وراء الجدران (Grapevine) عما يتناقله الأفراد من أخبار قد تكون غير صحيحة، ومن ثم تعمل الإدارة على استباق الأحداث في تصحيح المعلومات وتقديمها للموظفين في الوقت المناسب.

٤- يترتب على الاحتكاك والتفاعل بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي زيادة قاعدة الإشراف، أي انخفاض نسبة الوقت التي يخصصها المدير للتنسيق والمتابعة، لأن ذلك قد يتم أيضاً من داخل إطار التنظيم غير الرسمي للمجموعات عبر قادة المجموعات غير الرسميين.

ومن الجدير بالذكر أنه يمكن الإقلال من شأن التنظيمات غير الرسمية الضارة باتباع أساليب العلاقات الإنسانية الجيدة، وبرامج العلاقات العامة التي تربط العاملين ببعضهم (كالحفلات والندوات والرحلات ...الخ) ووضع النظم الفعالة لتحفيز العاملين وربطهم بالعمل وجعلهم يشعرون بالانتماء للجماعة الرسمية، مع مراعاة ألاّ يوجد في التنظيم إلاّ من له عمل يشغل وقته، فإن الفراغ أثناء العمل من أهم ما يشجع على تكوين تلك التنظيمات. كذلك فإن متانة البنيان التنظيمي تقلل من شأن التنظيم الاختياري الودي وتجعله يدور في فلك التنظيم الرسمي.

التنظيم والأساليب Organization & Methods

يقصد بالتنظيم والأساليب العمل على تحسين كل الأمور المتعلقة بالعملية الإدارية، مع توجيه عناية خاصة للإجراءات والعلاقات الإدارية وذلك بهدف ضمان الاستفادة الكاملة من الموارد الإنسانية والطبيعية المتاحة مع استبعاد الفاقد من الجهد ومن الموارد بقدر الاستطاعة.

ويتمثل ذلك في إعادة تخطيط وتصميم وتنفيذ العملية الإدارية بالشكل الذي يؤدي إلى إنجازها بأقصر وقت وبأقل تكلفة وبأقل قدر ممكن من الجهود (الأيدي العاملة)، سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي للمنظمة أو بأسلوب العمل بها، وصولاً في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة في حدود الإمكانات المتاحة لها.

ويقوم عادة بممارسة وظيفة التنظيم والأساليب خبراء إداريون متخصصون في هذا المجال وذوو خبرة طويلة وقدرة على التحليل، يطلق عليهم اسم "المحللون الإداريون" الذين تمتد مسؤوليتهم لتشمل بالإضافة إلى ذلك البحث عن وسائل تطوير العمل أو ابتكار طرق جديدة لإنجازه، أو إدخال أساليب جديدة لتحقيق أهداف المنظمة، أو الاستغناء عن مراحل أو إجراءات معينة من العمل، أو إلغاء نماذج مستخدمة لا طائل من ورائها، أو استعمال أجهزة معينة أكثر حداثة إلى غير ذلك.

كما تشمل تلك المسؤولية دراسة هيكل المنظمة وخريطتها التنظيمية بهدف التوصيل إلى أفضل تكوين لها، بما يساعد على تحقيق أهدافها على أفضل صورة ممكنة، سواء بانشاء إدارات جديدة، أو بإلغاء إدارات قائمة، أو بإدماج بعض الإدارات في بعضها البعض، أو بتقسيم بعضها إلى أكثر من إدارة، أو بنقل بعض الأقسام من تبعية إدارة معينة إلى تبعية إدارة أخرى، أو باستحداث وظائف جديدة، أو الغاء وظائف قائمة، أو بإجراء تعديل في مجموعة الموظفين القائمين بالعمل في وحدة معينة عددياً بالنقص أو الزيادة، أو نوعياً بتعديل شروط الخبرة والتأهيل الواجب توافرها فيهم لكي تكون أكثر اتفاقاً مع طبيعة العمل بالوحدة.

ويطلق البعض تعبير هندسة الأساليب Method Engineering أو تعبير دراسة العمل ويعني بها التنظيم والأساليب.

التنظيم الوظيفي Functional Organization

نمط من أنماط التنظيم يتميز بالتركيز على التخصص في النشاط أو الوظائف داخل المنظمة أو المنشأة، حيث تختص كل وحدة إدارية فيها بممارسة نشاط وظيفي محدد تخدم به بقية الوحدات الإدارية في المنظمة، حتى ولو كان ضمن مجال العمل عند تلك الوحدات. فمثلاً تختص وزارة التخطيط بكل ما يتعلق بالنواحي التخطيطية في الوزارات المختلفة، وتختص وزارة المالية بشؤون الأموال العامة من تدبير وقبض وصرف وبالقيود المحاسبية والرقابة على الموازنة النقدية في كافة مجالات العمل الحكومي ومختلف دوائر الدولة. أما التنظيم الوظيفي في منشأة الأعمال،

فمن أمثلته أن يشرف مدير البحوث في المنشأة على كافة نواحي النشاط المتصل بالبحوث في جميع وحداتها الإدارية، وكذلك الحال فيما يتعلق بالتمويل وشؤون العاملين مثلاً.

ومما دعا إلى وجود هذا النمط من التنظيم، كثرة المشاكل التي يواجهها القائد الذي يعمل في ظل التنظيم الرأسي، حيث لا تسمح قدراته –في الغالب– بالإحاطة الكاملة بنواحي النشاط ومختلف الوظائف، وحتى إذا سمحت فإن وقته لا يتسع لذلك. وقد كان (فريدريك تايلور) هو أول من نادى بضرورة إحلال التنظيم الوظيفي محل التنظيم الرأسي، فطالب بأن يعين لكل مشروع عدد من المديرين الفنيين يتخصص كل منهم في عمل فني مميز يتقنه، وهؤلاء جميعاً يشرفون على مجموعات العاملين.

ومن مميزات التنظيم الوظيفي، إن العمل يقسم فيه على أساس من التخصص، الأمر الذي يتيح فرصاً للتوسع في العمل ويهيء السبيل لاتقانه، كذلك فإن قرب المدير الفني "المتخصص" من المشاكل الميدانية المتعلقة بعمله بجعله أقدر على علاجها، ويدفع المنفذين التابعين له إلى تأدية مهامهم على أحسن وجه ممكن.

أما عيوب التنظيم الوظيفي فتتلخص في أن كلاً من السلطة والمسؤولية لا تكون واضحة تماماً، بسبب تداخل الإشراف بواسطة الفنيين والإداريين، الأمر الذي يؤدي إلى اختلال نظام العمل وصعوبة ضبطه، كذلك فإن ميل الأشخاص الفنيين إلى النقاش والجدل قبل اتخاذ القرارات يؤدي إلى تأخير العمليات عن موعدها المقرر. ومن عيوبه أيضاً أنه من العسير أن يحل محل الرئيس المتخصص في عمل محدد شخص آخر يقوم مقامه بذات الكفاءة إذا غاب الأول عن عمله بالمنظمة لسبب ما.

تنمية Development

التنمية تغيير مقصود لهيكل أو بنية المجتمع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعقلية. وهكذا تختلف التنمية عن النمو Growth الذي هو تغير طبيعي تلقائي.

ويقصد عادة بالتنمية ما كان منها لا يقتصر على مجرد مشروعات اقتصادية، أو إحداث بعض التغييرات المادية أو المعنوية في المجتمع. فهذه المشروعات وتلك التغييرات لا بد أن يضمها مع غيرها إطار شامل يجعل منها وسائل إلى غاية جوهرية، هي رفع نوعية الحياة لمجموع المواطنين أو تحقيق الرفاهية الاجتماعية.

والتنمية تعني الاستخدام الواعي المبرمج لأفضل الوسائل لاستغلال جميع الموارد والإمكانات أو الطاقات وفقاً لتخطيط محكم محدد الأهداف، وهي في مختلف صورها عملية تغيير أساسي لأسلوب الحياة. فهي تغيير لكثير من المقومات الثقافية القائمة، وتتفاوت مجالاتها من مجال تنمية المجتمعات المحلية إلى مجالات التنمية الإقليمية ثم إلى مجالات التنمية القومية الشاملة.

أما التخطيط فهو الأسلوب الفعال الذي يوائم بين الموارد والأهداف، فيفاضل بين الاستخدامات البديلة للموارد ويرتب الأهداف وفقاً لأولوياتها في الأهمية والتسلسل الزمني.

ولا بد أن تتصل جوانب التنمية بالسلوك على الوجه الذي يتأثر بها ويؤثر فيها، وقد تكون بواعث السلوك وقيمه وضوابطه مؤيدة للتغيرات البنائية في التنمية ومعاونة عليها.

التنمية الإدارية **Administration Development**

تعرف التنمية الإدارية بأنها عملية مستمرة وشاملة تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي في الأطر والعلاقات والتشريعات وأنماط السلوك الإداري التي تأتي استجابة للتغيرات البيئية والمجتمعية المحلية والدولية. وتستلزم التنمية الإدارية بذل الجهود المخططة والهادفة لتطوير الجهاز الإداري في الدولة لرفع مستوى القدرة الإدارية عن طريق تعديل الهياكل التنظيمية بما يلائم أهداف التنمية وحاجاتها، وتبسيط نظم العمل وإجراءاته، وتطوير المفاهيم والاتجاهات وأنماط السلوك والمهارات لمقابلة الاحتياجات الحالية والمتطلبات المستقبلية التي تقتضيها متطلبات خطط التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية. (انظر: التطوير الإداري).

تنمية مستديمة (انظر: تنمية مستمرة)

تنمية مستمرة **Sustainable Development**

حددت اللجنة الدولية للتنمية والبيئة مفهوم التنمية المستمرة (المستديمة) بأنها "التنمية التي توفر حاجات الحاضر بدون التضحية بتوفير حاجات الأجيال القادمة" بمعنى أن عملية تحسين مستويات المعيشة للسكان في الحاضر يجب ألاّ تتم على حساب مستوى معيشة الأجيال في المستقبل.

ويعد هذا المفهوم حديثاً نسبياً، إذ شاع استخدامه خلال الثمانينات، ولا يزال محل حوار وجدل مستمر. ورغم ذلك فلقد استقر الفكر التنموي على أن هذا المفهوم يتضمن محتويات إجرائية أو قواعد أساسية هي:

١- العدالة: إذ يجب على التنمية المستمرة أن تساعد الفقراء في الحصول على الموارد والمنافع.

٢- استقرار البيئة وتحقيق توازنها: وعادة ما يتصل هذا البعد بالبيئة الزراعية، حيث يتم التأكيد على الرغبة في المحافظة عليها لزيادة إنتاجيتها، والحد من تدهورها سواء بالجفاف أو الملوحة أو التعرية أو غيرها من عوامل التدهور.

٣- الكفاءة في استخدام الموارد من خلال الآليات والسياسات الاقتصادية والتغييرات المؤسسية التي تمكن من تحقيقها.

٤- المشاركة في التنمية عن طريق تفعيل دور المؤسسات المحلية وغيرها من المستويات المختلفة التي تساعد على العمل في اتجاهين مع المؤسسات الحكومية وغيرها، لضمان الإدارة الأكثر كفاءة للموارد والاستخدامات. وهذه المؤسسات يجب أن تؤسّس بصورة ديموقراطية، ولتتمكن من المشاركة في وضع السياسات وتخطيط وإدارة المشروعات بصورة فعالة.

وعلى الرغم من زخم الكتابات المطالبة بضرورة تحقيق التنمية المستمرة، فلا يزال هناك العديد من المشكلات الهيكلية التي تحد من تحقيقها وخاصة في الدول النامية. ومن أهم هذه المشكلات التوزيع غير العادل للموارد، والسياسات والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية غير الفعالة التي تحد من إدارة الموارد واستخدامها بصورة كفؤة (الحد من النمو)، أو تحول دون المشاركة نظراً للهيمنة المركزية، ونقص أو غياب المؤسسات الديموقراطية الفعالة. ومن المشكلات التي تحد من التنمية المستمرة عدم الاهتمام بمشكلات البيئة أو تدهورها، إذ تتعرض الموارد النادرة (الأراضي والمياه) لحالة من التدهور المتزايد تتمثل في جفاف وتصحر مساحات متزايدة من الأراضي، والقضاء على الغابات، والاستخدام الكثيف للأراضي والمراعي، الأمر الذي يهددها ويحولها إلى أراضٍ غير منتجة، وكذلك استخدام المدخلات بصورة غير مناسبة، الأمر الذي ينعكس في تلوث التربة وتدهور خصوبتها، وبالنسبة إلى المياه فإن نسبة المياه النقية تتقلص باستمرار لأسباب متعددة، منها استخدام المدخلات الزراعية الملوثة لها، وكذلك صرف مياه المصانع الملوثة ومياه المصارف في المياه العذبة وعدم تنقيتها ... الخ.

تنمية الموارد البشرية Human Resources Development

يقصد بتنمية الموارد البشرية استخدام جهات التغذية، وسائل وأساليب مناسبة لإدخال أغذية مناسبة لجوانب موضوع التنمية المختلفة، لأجل زيادته نفعياً (كماً ونوعاً) لتحقيق أهداف المجتمع النهائية.

ويقصد بالأغذية كل ما يلزم لنمو الإنسان عقلياً وجسمياً وصحياً، وأهمها: الحقائق العلمية المجردة، والتطبيقية، والنظريات والبيانات والأساليب والمهارات المختلفة وما شاكلها وهي الأغذية الخاصة بالجانب العقلي. إضافة إلى صنوف الطعام والماء والشراب والهواء والنشاط (العمل والرياضة) ودرجة الحرارة (حرارة وبرودة) وهي أغذية الجانب الجسمي. والقيم والمثل العليا والأخلاق ... الخ وهي أغذية الجانب النفسي. على اعتبار أن هذه الجوانب الثلاثة هي هدف التنمية، حيث لا يجوز التركيز على إحداها أو استثناء أي منها لإحداث التنمية. ولا بد أن تشتمل التنمية على الجوانب الثلاثة مجتمعة، وإلاّ فقدت التوازن المطلوب، الذي من شأنه أن يحقق التنمية الاقتصادية الشاملة من كافة جوانبها، والتي تنتهي عند تحسين معيشة الإنسان وتحقيق رفاهيته.

التهرب الضريبي Tax Evasion

يقصد بالتهرب الضريبي، تخلص المكلف كلياً أو جزئياً من أداء الضريبة دون نقل عبئها إلى غيره. والتهرب الضريبي قد يكون مشروعاً أو غير مشروع، وهذا الأخير ينطوي على غش مالي، ويتضمن مخالفة لقوانين الضرائب، أما التهرب الضريبي المشروع (تجنب الضريبة) فلا ينطوي على مخالفة القوانين، وقد يحدث عن طريق الاستفادة من ثغرات في القانون الضريبي كتكوين الشركات الصورية من الأقارب وتوزيع الأموال المدرة للدخل على أفراد الأسرة للاستفادة من الإعفاءات الضريبية. كذلك قد ينظم القانون التهرب الضريبي المشروع لصالح بعض الفئات الاجتماعية دون إظهارها بمظهر التحيز.

التوتر التنظيمي Organization Stress

يعرف التوتر التنظيمي بأنه ردود الأفعال التي يبديها الفرد في المنظمة نتيجة تعرضه لمثيرات أو عوامل بيئية أو ذاتية لا يكون قادراً على التكيف معها بقدراته الذاتية. ومن بين هذه العوامل: الأمن الوظيفي، متطلبات العمل، صراع الدور، غموض الدور، العبء الوظيفي،

ظروف العمل المادية، ضغط الوقت، زيادة المسؤولية، سوء العلاقات مع الرئيس أو العملاء أو المرؤوسين، صرامة هيكل المنظمة، تعارض القيم الفردية والتنظيمية ... الخ.

ومما تجدر ملاحظته أن التوتر لا يكون ضاراً في جميع مراحله ومستوياته، فالكثير من الأفراد قد لا يظهر إبداعهم إلاّ تحت شيء من الضغط والتحدي، ويمكن القول أن قدراً معيناً من التوتر يحرك قدرات الفرد ويزيد من قدرته على التفاعل الإيجابي مع المواقف المختلفة. وقد لوحظ تدني مستوى الأداء عندما يكون مستوى توتر الفرد منخفضاً ثم يزداد الأداء بعد ذلك إلى أن يصل إلى أقصى مستوى له عندما يكون مستوى التوتر معتدلاً، ثم يتدهور بعدها كلما ازداد مستوى توتر الفرد.

وينجم عن زيادة التوتر آثار سلبية على الفرد والمنظمة، ومن أهم الآثار على مستوى الفرد: تصلب الرأي، وعدم المرونة في التعامل مع الآخرين، ضعف العلاقات الشخصية، الغضب السريع، الشعور بالإحباط والكآبة، الشك في القدرات الذاتية، الأرق، وعدم القدرة على الاسترخاء.

أما الآثار على مستوى المنظمة فأهمها: زيادة معدلات دوران العمل، كثرة الغياب والحوادث وإصابات العمل، وهي ما تؤدي إلى زيادة التكاليف والأعباء التي تتحملها المنظمة، وبالتالي تحطم كفاءتها وتدهور إنتاجيتها.

وتجدر الملاحظة أيضاً أنه ليس كل الأشخاص الذين يتعرضون لذات الظروف الضاغطة يشعرون بدرجات متماثلة من التوتر، فهناك ما يعرف على نطاق واسع بالشخصية (أ) Type A، والشخصية (ب) Type B، حيث يتميز صاحب الشخصية (أ) بما يلي:

* كثير ودائم الحركة، سريع في تناوله للأكل.

* يشعر دائماً بشيء واضح من عدم الصبر حيال مجريات الأمور بصفة عامة.

* عدم قدرته على الاستفادة بشكل كامل من أوقات الفراغ والتسلية.

* سيطرة التفكير الرقمي عليه عند تقييمه للأمور.

أما الشخصية (ب) فإن من أهم ملامحها:

* عدم الشعور الضاغط بأهمية عنصر الوقت أو الشعور بالعجلة.

* عدم الرغبة في التعرض للإنجازات إلاّ إذا استدعت ظروف الموقف ذلك.

* الاستفادة من الوقت المخصص للمتعة والاستراحة وعدم الشعور بشيء من تأنيب الضمير في ذلك.

ويبدو واضحاً ولا شك أن صاحب الشخصية (أ) يكون دائماً معرض للتوتر بشيء من تأنيب من صاحب الشخصية (ب).

ولعل من أهم واجبات الإدارة إزاء التوتر الضار أو السلبي هو توضيح دور الفرد وتنسيق الأدوار بين الأفراد والجماعات وإزالة ما يسبب التعارض بينها، وتوضيح المسؤوليات والأهداف والسياسات وقواعد الترقيات واشتراطات التدرج الوظيفي بدقة، وتبني معايير دقيقة في اختيار الأفراد وتعيينهم وتقييمهم وتدريبهم، إلى جانب التركيز على بناء وتعزيز الثقة بين العاملين أنفسهم، وبينهم وبين الإدارة، علاوة على تنقية الاتصالات التنظيمية وإدخال أساليب العمل الجماعي، والمشاركة في صنع القرارات الإدارية.

كل هذه الأمور المذكورة لا تمنع من أن تتم معالجة التوتر في ضوء تشخيصات ميدانية لأسبابه ومدى انتشاره في المنظمة.

التوجيه Direction

التوجيه أحد عناصر الإدارة وهو وظيفة مركبة تنطوي على جميع النشاطات التي تصمم لإرشاد المرؤوسين وتشجيعهم على بذل أكبر مجهود ممكن والعمل بكفاءة وفاعلية، والتصرف طبقاً لخطة محددة سلفاً.

ويعرف التوجيه بأنه صيغة الأمر والنهي بين مستويات التسلسل الإداري، أي بين الرؤساء والمرؤوسين، من أجل تحقيق أهداف المنظمة. ويتضمن التوجيه ثلاثة عناصر رئيسية هي: القيادة، والاتصال، والتحفيز. ومنهم من يضيف إليها عنصر التدريب على اعتبار أن التدريب أداة تنمية وتعليم وتعديل السلوك.

وقد يأخذ التوجيه صيغاً عديدة ومتنوعة، منها:

* الإرشاد.

* التدريب والتعليم والتنمية.

* الأمر والنهي.

* الحفز المعنوي والمادي.

* القرار.

* النصح، والردع، والترغيب والترهيب بالثواب والعقاب.

توسيع العمل Job Enlargement

توسيع العمل هو أحد اساليب الحفز عن طريق المشاركة، ويعني هذا الأسلوب إضافة واجبات ومهام أخرى للعمل الذي يقوم به الفرد على نفس مستواه الإداري بدلاً من أن يقتصر على القيام بعمل محدد متخصص، ومثال ذلك، موظف قسم الودائع في مؤسسة مالية يقتصر عمله على استلام ودائع حسابات التوفير، يمكن توسيع عمله بإضافة مهام استلام ودائع الحسابات الجارية أو الودائع لأجل والمراقبة على صرفها للعملاء.

ولا يعني هذا الأسلوب رجوعاً عن مبدأ التخصص في العمل الإداري، فالتخصص قائم وأن أضيفت له بعض المهام ما دامت طاقة الموظف تستوعب الإضافة الجديدة وما دامت وتيرة الإنجاز ثابتة. كما أن إضافة الواجبات والمسؤوليات الجديدة إلى العمل الأساسي يقضي على الملل والروتين الذي يسببه التخصص الدقيق في العمل ويزيد من الرغبة فيه، وبالتالي يزيد من حفز الأفراد في أداء الأعمال. ويعد مبدأ تبديل الأعمال Job rotation هو أحد أساليب توسيع العمل. وقد دلت الدراسات على أن هذا الأسلوب أدى إلى زيادة الإنتاجية في العمل، وهذا مخالف للاعتقاد القديم السائد بأن التخصص ومبدأ تقسيم العمل أكثر فعالية في زيادة الإنتاجية.

توقيت صيفي Daylight –Saving Time

تقديم الساعة ستين دقيقة، بحيث يبدأ دوام الموظفين والمؤسسات والمرافق العامة قبل الموعد الشتوي المعتاد بساعة واحدة.

وقد بدأ استعماله إثر نشر مقال لبنيامين فرانكلين –وهو وزير مفوض لأمريكا في فرنسا– عن فتح الحوانيت واغلاقها في موعد مبكر، توفيراً للإضاءة، فاستخدمته أمريكا عام ١٩١٨ في وقت الحرب العالمية الأولى والحرب العالمية الثانية، واستمر اتباعه في كل صيف، ثم انتشر استخدامه في الكثير من دول العالم المعاصر.

((ث)) حرف الثاء

الثقافة التنظيمية Organizational Culture

الثقافة بشكل عام: ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادات والإمكانات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع. وبمعنى آخر هي أسلوب الحياة السائد في المجتمع. والاستخدام العلمي للمصطلح لا يتضمن التهذيب أو تقدم المعرفة. أما الثقافة التنظيمية فمصطلح حديث نسبياً، ويشير إلى مجموعة القيم والفلسفات والأساليب والنظم التي توجه سياسات المنظمة وسلوكياتها الداخلية والخارجية. كما تشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة المعتقدات والافتراضات والمعاني والمصطلحات المشتركة بين أعضاء المنظمة والتي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى حيث تتبلور الثقافة التنظيمية مع مرور الزمن وبشكل تراكمي.

ويرى وليم اوشي (William Ouchi) أن الثقافة التنظيمية تتألف من مجموعة من الرموز، والطقوس، والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المنظمة فيكون إيمان عامليها بهذه المعتقدات إيماناً كاملاً. ومثل هذه الطقوس هي التي تعطي الأفكار التجريدية معناها وتكسبها حيويتها بطريقة يتفهمها العامل المستجد وتترك في نفسه أطيب الأثر وتتطور ثقافة المنظمة عندما يتكون لدى العاملين فيها حشد كبير وشامل من التجارب المشتركة التي يتلمسها الجميع ويتعامل من خلالها بقدر كبير من اللياقة والحذق. ففي الشركات اليابانية، يلاحظ أنه نظراً لكون المديرين قد مروا بالعديد من الأعمال المتشابهة عبر السنوات العديدة من العمل المشترك، أصبحت لديهم حصيلة واسعة من الذكريات والتجارب المشتركة التي يروون حولها القصص ويتذكرون من خلالها بعض القيم والمعتقدات. يضاف إلى ذلك أن هذه التجارب المشتركة تمكنهم من الاتصال السريع فيما بينهم. ونظراً لأن المنطلقات والمواقف النظرية التي تستند إليها تصرفات كل مدير تكون متماثلة، فإن الواحد منهم يستطيع أن يفترض موافقة الآخرين على تصرفاته دون أن يصرف الوقت اللازم للتفاوض والاتفاق. وهكذا فإن هذه الثقافة المشتركة توجد خلفية مشتركة للتنسيق الذي يسهل إلى حد كبير عملية اتخاذ القرارات والتخطيط للمسائل المحددة.

الثورة الإدارية Managerial Revolution

أول من وصف هذه الثورة (جيمس بيرنهام James Burnham) سنة ١٩٤١ في كتابه الذي يحمل الاسم نفسه، غير أن اتجاهاتها كان معترفاً بها قبل ذلك بوقت طويل كأحد مظاهر التنظيم الصناعي الحديث.

وتقوم وجهة النظر في الثورة الإدارية على أنه مع تعقد الشؤون الإدارية نشأت طبقة الإداريين التي حلت محل أصحاب رؤوس الأموال وأخذت هذه الطبقة تشرف على أدوات الإنتاج ولا يتأتى الاستغناء عنها في المجتمع القائم على الصناعات الكبرى، وأصبح لها شأن كبير في المسائل الاقتصادية والسياسية.

كما أنه مع استمرار نمو المشروعات وتركيز رؤوس الأموال انفصلت الملكية عن رقابة وإدارة المشروع. ويرى (بيرنهام) أنه لم يعد في إمكان العمال –كما كان يعتقد (كارل ماركس)– القضاء على أصحاب الأموال والاستيلاء على المصانع وإداراتها، بل أصبحت خبرة المهندس الفنية من الأهمية بمكان لقدرته على استخدام الأساليب الفنية في إدارة هذه المصانع.

((ج)) حرف الجيم

الجات Gatt

هي الاتفاقية العامة للتعرفة والتجارة (General Agreement of Tariff and Trade) التي أصبحت منظمة فيما بعد، وقد عقدت الاتفاقية في كانون ثاني / يناير سنة ١٩٤٨ بهدف التخفيض من القيود التجارية الدولية وبخاصة القيود الكمية، مثل تحديد السلعة المستوردة، وهو ما يعرف بنظام الحصص، كما تضمنت خفض الرسوم الجمركية على عدد السلع. وقد قامت (الجات) بإنشاء المركز التجاري الدولي سنة ١٩٦٤ لمساعدة الدول النامية على تنشيط صادراتها وتقديم المعلومات والمشورة لأسواق التصدير.

ويدير شؤون الجات أمانة عامة يرأسها مدير عام، ومقرها جنيف في سويسرا.

جامعة الأمم المتحدة United Nations University (UNU)

في شهر أيلول / سبتمبر ١٩٦٩ اقترح يوثانت الأمين العام للأمم المتحدة إنشاء جامعة للأمم المتحدة تكون مهمتها خدمة أغراض الميثاق في السلام والتقدم ودعم التفاهم الدولي على المستويين السياسي والثقافي. وفي عام ١٩٧٣ وافقت الجمعية العامة على إنشاء الجامعة تحت رعاية الأمم المتحدة ومنظمة اليونسكو. وبدأت الجامعة في شهر أيلول سبتمبر ١٩٧٥ ممارسة نشاطها بمقرها العالمي في طوكيو باليابان.

والجامعة لا تمنح درجات علمية، وليس لها كلية متخصصة وإنما أنشئت لتكون مجمعاً دولياً للعلماء الذين يجرون البحوث المختلفة والقيام بنشر المعلومات التي تساعد على حل المشاكل الدولية المتعلقة بحياة الإنسان وتطوره ورفاهيته من خلال الوحدات البحثية والمعاهد المرتبط بها في أكثر من (٥٠) دولة. كما تقوم الجامعة بنشر المعلومات التي تحتاجها المنظمات الدولية والحكومات والرأي العام عن طريق الحلقات الدراسية والندوات التي تعقدها في مختلف دول العالم وإعداد المطبوعات التي تستهدف توفير المعلومات للعلماء والطلبة.

وتتكون ميزانية الجامعة من المساهمات والتبرعات التي تقدمها الحكومات والمؤسسات والمنظمات الدولية إليها.

وتدار الجامعة من مجلس يتكون من ٢٤ عضواً من التربويين البارزين ويرأس المجلس مدير تنفيذي لإدارة الجامعة يتم تعيينه من قبل الأمين العام للأمم المتحدة بالاتفاق مع المدير العام لليونسكو.

جامعة الدول العربية Arab League Organization

تعتبر جامعة الدول العربية من أقدم المنظمات الإقليمية التي عرفت بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية حيث كان الإلحاح على انشائها مستمراً قبل وبعد نهاية تلك الحرب، وظهر ذلك واضحاً في مطالبة قادة الدول العربية المستقلة آنذاك بريطانيا وألمانيا في مساعدة الدول العربية على تحقيق وحدتها المنشودة، وقد حصلوا على وعد من بريطانيا بمساندة الدولة العربية الجديدة (مراسلات حسين – مكماهون) مقابل عقد تحالف بين الدولة العربية الجديدة وبريطانيا في حربها ضد تركيا خلال الحرب العالمية الأولى، ولكنه ما أن انتهت الحرب حتى نكثت بريطانيا بوعودها، فأعلنت على لسان وزير خارجيتها بلفور في عام ١٩١٧ عن إعطاء وعد لليهود بتأسيس وطن قومي لهم في فلسطين، بالإضافة إلى ما قرره مجلس الحلفاء عام ١٩٢٠ بمدينة (سان ريمون) من وضع كل من سوريا ولبنان تحت الانتداب الفرنسي والعراق وفلسطين وشرقي الأردن تحت الانتداب البريطاني.

وفي بداية الحرب العالمية الثانية وعلى أثر الاغتيالات التي قامت بها العصابات الصهيونية في فلسطين ضد المواطنين العرب والاستيلاء على أراضيهم تكررت دعوة القادة والمثقفين العرب إلى بناء الدولة العربية الواحدة للوقوف ضد الأطماع الاستعمارية في المنطقة، وقد حاول وزراء خارجية كل من ألمانيا وبريطانيا استمالة العرب إلى صفوفهم أثناء الحرب العالمية الثانية في تصريحات ورسائل بعثوا بها إلى القادة العرب آنذاك واعدين العرب تحقيق أمنيتهم في إقامة اتحاد يجمعهم وتأييدهم لحركة القومية العربية.

وفي أسباب انشاء جامعة الدول العربية هناك رأيان: الأول يقول بأن الدول العربية بعد الحرب العالمية الثانية رأت أن من مصلحتها لم شعثها وتوحيد خططها السياسية والاقتصادية تمهيداً لتحقيق وحدتها الكبرى، لذا فقد تداعت إلى مؤتمر الإسكندرية الذي صدر عنه بروتوكول الإسكندرية والمؤسس لجامعة الدول العربية، أما الرأي الثاني فيقول أن فكرة انشاء جامعة الدول العربية إنما كانت وحياً أوحته بريطانيا إلى بعض الحكام العرب آنذاك في محاولة لإجهاض الفكرة الوحدوية الحقيقية في الوطن العربي وذلك بخلق كيان ضعيف يدعى أنه خطوة نحو الوحدة الكبرى في حين أن العكس هو تكريس سيادات الدول الأعضاء وحدودها المصطنعة.

ومهما يكن الأمر، فقد بدأت الاتصالات والمشاورات بين الدول العربية المستقلة وهي: (مصر ولبنان واليمن والأردن والعراق والسعودية وسوريا) بشأن إنشاء اتحاد أو جامعة بين هذه الدول بعد إعلان الأمير عبدالله بن الحسين بأن العرب سوف يعقدون مؤتمراً عربياً في أقرب فرصة ممكنة، وبادرت مصر بعد الاتفاق مع بقية الدول العربية بالدعوة إلى عقد لجنة تحضيرية للمؤتمر العربي العام، واجتمعت اللجنة بالاسكندرية في الفترة من ٢٠ أيلول / سبتمبر إلى ٧ تشرين الأول / اكتوبر عام ١٩٤٤ وقد أسفر مؤتمر الإسكندرية عن إصدار بروتوكول الإسكندرية وتم التوقيع عليه في السابع من شهر أكتوبر ١٩٤٤ ويتضمن البروتوكول المبادئ العامة التي ستقوم عليها الجامعة المراد إنشاؤها وأهدافها كما اتفق المجتمعون على إنشاء لجنة خاصة تسند إليها مهمة وضع مشروع ميثاق الجامعة العربية وانتهت اللجنة من إعداد مشروع الميثاق وعرضته على اللجنة التحضيرية التي أقرته.

وفي ٢٢ آذار/مارس ١٩٤٥ انعقد المؤتمر العربي العام بمدينة القاهرة بحضور كل من: مصر وسوريا ولبنان والعراق والأردن والسعودية التي وقعت على ميثاق جامعة الدول العربية كما وقعت اليمن التي لم تحضر المؤتمر على الميثاق بصنعاء في ٥ أيار/مايو ١٩٤٥ وتم إيداع وثائق التصديق لدى الأمانة العامة لجامعة الدول العربية ليدخل النفاذ اعتباراً من ١٠ أيار/مايو ١٩٤٥م.

ويتكون الميثاق من مقدمة و(٢٠) مادة وثلاثة ملاحق تهدف في مجموعها إلى إقامة منظمة دولية قائمة على التعاون الاختياري واحترام سيادة الدول الأعضاء والمساواة بينها.

أهداف الجامعة:

يمكن إجمال أهداف الجامعة في الآتي:

أولاً: توثيق الصلات بين الدول العربية في المسائل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وهو ما ذكرته المادة الثانية من الميثاق بقولها: (الغرض من الجامعة توثيق الصلات بين الدول المشتركة فيها وتنسيق خططها السياسية تحقيقاً للتعاون بينها وصيانة لاستقلالها وسيادتها والنظر بصفة عامة في شؤون البلاد العربية ومصالحها). كذلك من أغراضها تعاون الدول المشتركة فيها تعاوناً وثيقاً بحسب نظم كل دولة منها وأحوالها في الشؤون الآتية:

أ- الشؤون الاقتصادية والمالية ويدخل في ذلك التبادل التجاري والجمارك والعملة وأمور الزراعة والصناعة.

ب- شؤون المواصلات ويدخل في ذلك السكك الحديدية والطرق والطيران والملاحة والبرق والبريد.

جـ- شؤون الثقافة.

د- شؤون الجنسية وجوازات السفر والتأشيرات وتنفيذ الأحكام وتسليم المجرمين.

هـ- الشؤون الاجتماعية.

و- الشؤون الصحية.

ثانياً: صيانة استقلال الدول الأعضاء، لقد ورد هذا الهدف في ديباجة الميثاق الثانية منه والغرض منه تنسيق المواقف والسياسات العربية أمام المشكلات الدولية والمجتمع الدولي وتعاونها وتضامنها داخل الجامعة وخارجها كي يؤدي هذا التضامن إلى دعم استقلالها في مواجهة الأطماع الأجنبية.

ثالثاً: حل المنازعات بالطرق الودية، فرضت المادتان الخامسة والسادسة على الدول الأعضاء في الجامعة عدم اللجوء إلى القوة لحل المنازعات الناشئة بينها وأوجبت اللجوء إلى مجلس الجامعة العربية لعرض النزاع وفض الخلاف القائم بينها إما بالتحكيم وإما بالتوفيق. ويتوسط المجلس لحل الخلاف الذي يخشى منه وقوع حرب بين دولة من دول الجامعة العربية وبين أية دولة أخرى من دول الجامعة أو غيرها للتوفيق بينهما. كما أشارت المادة السادسة من الميثاق إلى إمكانية قمع العدوان على إحدى الدول الأعضاء في الجامعة حيث نصت: (إذا وقع اعتداء من دولة على دولة عضو من أعضاء الجامعة أو خشي وقوعه فالدولة المعتدى عليها أو المهددة بالاعتداء أن تطلب دعوة المجلس للانعقاد فوراً، ويقرر المجلس التدابير اللازمة لدفع هذا الاعتداء ...).

رابعاً: النظر في مصالح الدول العربية بصفة عامة سواء الدول المشتركة في عضوية الجامعة وقت إنشائها أو الدول التي لم تشترك قط.

خامساً: إقامة علاقات وطيدة مع دول العالم والمنظمات الدولية.

مبادئ الجامعة:

تضمنت ديباجة الميثاق والمواد (٥، ٦، ٨) المبادئ التي تقوم عليها جامعة الدول العربية وهي على النحو التالي:

١- المساواة في السيادة بين الدول الأعضاء من حيث التمتع بلجان الجامعة والتصويت.

٢- عدم الالتجاء إلى القوة لفض النزاعات العربية، بل بالطرق السلمية عن طريق الوسطاء والتحكيم.

٣- عدم التدخل في الشؤون الداخلية للدول الأعضاء.

٤- الدفاع المشترك واعتبار أي اعتداء يقع على أي دولة من أعضاء الجامعة هو اعتداء عليها جميعاً.

أجهزة الجامعة:

أنشأت الجامعة العديد من الأجهزة الإدارية لمعاونتها في تحقيق أهدافها، وأهم هذه الأجهزة:

١- مجلس الدفاع المشترك.

٢- الهيئة الاستشارية العسكرية.

٣- اللجنة العسكرية الدائمة.

٤- القيادة العربية الموحدة.

٥- المجلس الاقتصادي.

٦- مؤتمر القمة العربي.

أما المنظمات العربية المتخصصة التي انبثقت عن الجامعة فهي:

* اتحاد البريد العربي.

* الاتحاد العربي للمواصلات السلكية واللاسلكية.

* اتحاد الإذاعات العربية.

* مجلس الوحدة الاقتصادية العربية.

* المنظمة العربية للدفاع الاجتماعي ضد الجريمة.

* المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

* المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.

* منظمة العمل العربية.

* مجلس الطيران المدني للدول العربية.

* الهيئة العربية للطاقة الذرية.

* المنظمة العربية للمواصفات والمقاييس.

* الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي.

* منظمة الأقطار العربية المصدرة للنفط (الأوابك).

* المنظمة العربية للتنمية الزراعية.

* المؤسسة العربية لضمان الاستثمار.

* صندوق النقد العربي.

* المنظمة العربية للتنمية الصناعية.

* المركز العربي لدراسة المناطق الجافة والأراضي القاحلة.

* الأكاديمية العربية للنقل البحري.

* المؤسسة العربية للإتصالات الفضائية.

* المصرف العربي للتنمية الاقتصادية في أفريقيا.

* هيئة السينما العربية المشتركة.

جدارة Merit

يراد بالجدارة في الاستعمال اللغوي العام كون الفرد خليقاً (جديراً) أن يقوم بعمل أو أن يتولى وظيفة أوينزل منزلة أو ينال جزاءً أو تقديراً، فيقال هو جدير بالثناء أو بالمكافأة أو بالتقدير أو بتولي السلطة، والاسم منه الجدارة، ويطلق في العلوم السياسية والإدارية والاجتماعية الأخرى

على نوع من السلوك يتصف به الفرد في أداء التزاماته وواجباته في عمله أو مهنته، وبذلك يأتي بالنتائج المتوخاة منه على أحسن وجه وأتمه.

ومن أهم العوامل التي تقوم عليها الجدارة قدرة الموظف على العمل، ومدى الاعتماد عليه، ومحافظته على الوقت وتمتعه بصفات القيادة وغير ذلك. وكثيراً ما يوفر تقدير هذه العوامل أساساً لمراجعة راتب الموظف وتقييم إمكاناته الشخصية ومهارته بهدف ترقيته في المستقبل، أو تحديد المجالات التي يحتاج فيها الموظف إلى التدريب لتطوير قدراته.

وثمة أنواط (إشارات أو علامات) تخصصها الدولة أو الهيئات الإدارية تمنح للأفراد العاملين المجتهدين لتشجيعهم وتمييزهم عن الأفراد العاديين. تسمى أنواط الجدارة وتخصص في كل ميدان من ميادين الحياة الاجتماعية سواء أكان منها السياسي أو الإداري أو العسكري أو الاقتصادي.

الجزاء التأديبي Disciplinary Punishment

الجزاء التأديبي هو وسيلة السلطة لضمان احترام القواعد القانونية وتحقيق السير المنظم والفعال للمرفق العام. فهو إجراء تنظيمي خاص بالوحدات الإدارية ناشئ ومترتب على رابطة التوظيف القائمة بين الموظف والجهة الإدارية التي ينتمي إليها. ولهذا فهو يدور وجوداً وعدماً مع وجود هذه العلاقة أو الرابطة.

وينطوي الجزاء التأديبي من حيث طبيعته على عنصر إيلام، ولكن هذا الإيلام ليس مقصوداً لذاته، وإنما يأتي بالتبعية لهدف حفظ سير النظام في المرفق العام لذلك فهو يلحق الموظف في وضعه الوظيفي ويؤدي إلى حرمانه من المزايا والحصانات الوظيفية التي يتمتع بها أو بحرمانه من الوظيفة ذاتها نهائياً أو بصفة مؤقتة، وهو لا يوقع على الموظف إلاّ بمناسبة خطأ وظيفي تقدره السلطة المختصة بالتأديب. تختلف الجزاءات التأديبية باختلاف المخالفات التي تصدر عن الموظفين ومن أمثلتها (اللوم، التنبيه، الإنذار، تأجيل موعد استحقاق العلاوة، الخصم من الراتب، الحرمان من العلاوة أو نصفها، تأخير الترقية، تنزيل الدرجة، خفض الوظيفة، الإحالة على التقاعد، الفصل من الخدمة، النقل التأديبي ... الخ).

الجزية Tribute

الجزية في اللغة مشتقة من الجزاء والمجازاة، وهي ضريبة مالية مفروضة على أهل الذمة من أهل الكتاب والمجوس المقيمين في دار الإسلام إقامة دائمة أو طويلة، ولم يشاؤوا الدخول في

الإسلام، بل بقوا على ديانتهم، وسميت بذلك لأنها جزاء تأمينهم وعصمة دمائهم وأموالهم وتمكينهم من سكنى دار الإسلام.

قال تعالى: ((قاتلوا الذين لا يؤمنون بالله ولا باليوم الآخر ولا يحرمون ما حرّم الله ورسوله ولا يدينون دين الحق من الذين أوتوا الكتاب حتى يعطوا الجزية عن يد وهم صاغرون)) (التوبة، آية ٢٩).

وتعتبر الجزية مورداً مالياً من موارد الدولة الإسلامية، وتنفق منها على المصالح العامة والحاجات الأساسية للمجتمع، كالدفاع عن البلاد، وتوفير الأمن، وتحقيق التكافل الاجتماعي، والمرافق العامة: كبناء المدارس والمساجد والجسور، وشق الطرق، ورواتب الموظفين والجنود ... الخ.

وتدفع الجزية عن الرؤوس مرة واحدة في العام، ولا تؤخذ إلاّ على الرجال الأحرار العقلاء القادرين على دفعها. فلا تجب على امرأة ولا صبي ولا مجنون ولا عبد ولا مسكين، كما لا تؤخذ ممن ذي العاهة ولا من الشيخ الكبير ولا من الراهب الذي اعتزل الناس وانقطع للعبادة.

أما مقادير الجزية، فأحسن الآراء ما ذكره أبو حنيفة، فقد صنف الناس ثلاثة أصناف: أغنياء يؤخذ منهم ثمانية وأربعون درهماً في السنة، وأوساط يؤخذ منهم أربعة وعشرون درهماً، وفقراء يؤخذ منهم اثنا عشر درهماً، ويرى مالك أن تقدير الجزية متروك إلى الولاة، وحدد الشافعي أقلها دينار، وترك للولاة تقدير ما يزيد عنه حسب الحال.

وتسقط الجزية بإسلام الذمي أو موته أو إعساره أو ترهبه وانعزاله عن الناس أو إصابته بالجنون أو العمى أو الشيخوخة.

الجماعات الاسمية Nominal Groups

طريقة في صنع القرارات الجماعية، طورها (Ander I. Delberg and Andrew H. Van de Van عام ١٩٦٨، وتسمى كذلك أن تكوينها اسمي فقط، أو على الورق، حيث لا يوجد نقاش فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة المشاركة، بل يتم ذلك على الورق، وهذه الطريقة خليط ما بين طريقتي دلفي والعصف الذهني (انظر هاتين الطريقتين وفق ترتيبهما).

وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:

١- يقوم القائد أو المدير بطرح مشكلة وتحديدها لأعضاء الاجتماع.

٢- يقوم كل عضو بتدوين أفكاره عن بدائل الحل بشكل مستقل.

٣- يتم تجميع الحلول وكتابتها على سبورة أو لوحة، ولا يلزم ربط أسماء الأعضاء بالحلول.

٤- يقوم أفراد الجماعة بمناقشة الأفكار المدونة على السبورة بهدف توضيحها وتقييمها.

٥- يقوم كل عضو بمفرده بترتيب الأفكار وفق الأولويات التي يراها، ومن ثم يتم تحديد القرار بالفكرة التي تحصل على أعلى أولوية وفق رأي الجميع.

وإمعاناً في صورية أو اسمية هذه الطريقة، فقد تلغى الخطوة الرابعة، وبالتالي لا تكون هناك مناقشة بين أعضاء الجماعة وجهاً لوجه. ويلاحظ أن طريقة الجماعة الاسمية تأخذ وقتاً أقل من أسلوب دلفي، كما أنها تحاول أن تصل إلى إجماع عن طريق الاقتراع، ويلاحظ أنها تحد من فرص التفاعل أو النقاش أثناء عملية صنع القرار.

الجماعة الضاغطة **Pressure Group**

جماعة منظمة ذات أهداف واتجاهات وقيم مشتركة تعمل بمختلف الأساليب من خارج المنظمة أو داخلها، وذلك بالتأثير على قرارات المنظمة ونظامها القائم بما يحقق للجماعة مصالحها الخاصة. وقد تنجح تلك الجماعة في التأثير على إدارة المنظمة للسير في طريق معين يتنافى مع الخطط التي تضعها لتنفيذ السياسة العامة للمنظمة. ومن أمثلة الجماعات الضاغطة: النقابات القوية، والأحزاب السياسية، والجماعات الدينية، والاتحادات التجارية والاقتصادية.

والمصطلح أمريكي الأصل، وقد كتب (بنتلي Bentley) عنه وحلل الضغوط التي تمارسها الجماعات، ولكنه استخدم مصطلحاً آخر هو جماعة المصلحة (Interest Group)، وهو مصطلح يستخدمه علماء السياسة كمرادف لمصطلح الجماعات الضاغطة، ويعرّف (بنتلي) المصطلح بأنه يشير إلى جماعة تسعى –على أساس بعض الاتجاهات المشتركة– إلى فرض مطالبها على الإدارة أو الجماعات الأخرى في المجتمع لتدعيم وتطوير أو توسيع بعض الأنماط السلوكية التي تتسق مع هذه الاتجاهات، وقد أقام (ماكفير) تفرقة بين الجماعات الضاغطة وجماعات المصلحة، حيث يعتقد أن ممارسة الضغط ليس متضمناً في مصطلح جماعات المصلحة، إذ أن الضغط الاجتماعي قد يكون واحداً من الأساليب التي يستخدم لتحقيق مصالح الجماعة.

الجماعة المعملية Group Workshop

يشير مصطلح الجماعة المعملية إلى إحدى طرق التدريب على القيادة، وهي عبارة عن جماعة دراسية تضم أفراداً من ذوي المكانات المتقاربة ممن يشتركون في مواجهة مشكلات معينة، ويرأسها قائد أو مدرب ماهر. ويعد هذا الأسلوب بمثابة معمل للملاحظة المباشرة ودراسة العلاقات وتحليلها، وتتيح للعضو الفرصة للمران على معالجة المشكلات. والتجانس بين أعضاء هذه الجماعة يساعد على تسهيل عملية الاتصال والتفاعل بينهم. كما أن تشابه الخبرة لديهم يبعث عندهم الدافع إلى التعلم من بعضهم. وبموجب هذه الطريقة يتقابل أعضاء الجماعة بانتظام في مواعيد يحددونها بأنفسهم. فتترابط أفكارهم بسبب كثرة الاجتماعات، كما أن الحرية تسود جو العمل فيها مما يهيئ الفرصة لظهور أفكار قيادية جديدة. وتتلخص مهمة القائد في هذه الجماعة في أنه يعمل على أن تكون المجموعة ذات تأثير على العضو، ويحيط الأعضاء علماً بمدى التقدم الذي أحرزوه، وما يمكن أن يفيدوه في التنفيذ الذي حدث في اتجاهاتهم بما ينمي مهارات القيادة لديهم. لهذا يشترط في قائد الجماعة المعملية أن يتسم بالقدرة على تفسير جوانب السلوك عند الأعضاء، عاملاً على إشاعة روح المودة والفهم بينهم مشجعاً إياهم على مزيد من التقدم متى كان ذلك مستطاعاً.

الجند Jound, (Region, District)

الجند عبارة عن وحدة إدارية تشمل عدة قرى، وقد وجدت هذه التسمية بالشام في العصور الإسلامية الأولى، وهي تشمل الوحدات الإدارية التالية: جند قنسرين، جند حمص، جند فلسطين، جند دمشق، جند الأردن، فهي خمسة أجناد كلها بالشام ولم يسبق ذلك في غير أرض الشام. وهي كتعبير (كورة) في فارس (إيران).

١- جند قنسرين: وحاضرته حلب، ومن مدنه: قنسرين ومرعش والاسكندرونة.

٢- جند حمص: ومن مدنه: سلمية وتدمر واللاذقية.

٣- جند دمشق: ومعه طرابلس وبيروت وغيرهما.

٤- جند الأردن: وعاصمته طبرية وأهم مدنه عكا.

٥- جند فلسطين: وعاصمته الرملة وفيه معان وتبوك وغيرهما.

وقيل في أصل التسمية أن المسلمين سموا لكل صقع جنداً بقبضون أعطياته فيه منه، فكانوا يقولون هؤلاء جند كذا حتى غلب الاسم عليهم وعلى الناحية.

Administrative Institution (body) الجهاز الإداري

مجموعة أنماط سلوكية للأفراد العاملين في جهاز الدولة والوحدات التنظيمية المختلفة في الجهاز الحكومي مترابطة فيما بينها بموجب ضوابط سلوكية رسمية وغير رسمية تتمثل في القوانين واللوائح والتعليمات ذات العلاقة، والعادات والتقاليد والأعراف ذات الأثر في هذا المجال، ومعينة وموجهة لتحقيق أهداف معينة متعلقة بتنفيذ سياسات الدولة ضمن الإمكانات المادية والبشرية المتاحة.


الذخيرة العربية

((ح)) حرف الحاء

حدود الطاعة (انظر: منطقة الحياد الوظيفي)

حسابات قومية – محاسبة قومية National Accounts, National Accounting

عرض بالأرقام للمتغيرات الاقتصادية الكلية خلال فترة زمنية معينة لتوضيح العلاقة القائمة بينها، وذلك للتعرف على حركة وتطور النشاط الاقتصادي في مجتمع معين خلال الفترة الزمنية موضوع الحسابات، السنة مثلاً.

وتظهر أهمية الحسابات القومية، بشكل خاص، في الاقتصاد القائم على التخطيط العلمي الصحيح، إذ أن أي خطة اقتصادية يجب أن توضع على أساس ما تكشف عنه هذه الحسابات كي تعتبر خطة علمية صحيحة، ونعني بذلك أن الحسابات القومية لها أهميتها الأساسية في الدولة التي تأخذ بأسلوب التخطيط الاقتصادي وتلك التي تجتاز ظروفاً عصيبة طارئة كالحروب كي تستخدم موارد هذه الدول أفضل الاستخدام لتحقيق الأهداف المرجوة، وذلك بالمقارنة مع الدول التي تأخذ بأسلوب الاقتصاد الحر والتي تحتاج كذلك لهذه الحسابات ولكن بدرجة أقل أهمية.

حسبة Hesba

الحسبة وظيفة إدارية سياسية ظهرت مع ظهور الدولة الإسلامية، وسندها الشرعي وجوب الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر على الجميع.

وكانت الحسبة تعد واحدة من أهم المؤسسات السياسية التي تضطلع بمهام عديدة في الدولة الإسلامية، ويشير مدلولها اللفظي إلى عدة معانٍ منها المبادرة إلى طلب الأمر وتحصيله بالتسليم والصبر، أو باستعمال أنواع البر والقيام بها على الوجه المرسوم فيها طلباً للثواب المرجو، والإنكار، والاختيار والسبر، وحسن التدبير والنظر في الأمر أو إحصائه أوعده.

وقد تعددت التعريفات الفقهية للحسبة، وغالبية الفقهاء كانوا يركزون على جانب الوظيفة والاختصاص، فطالما أن الحسبة تتعلق بالمنكرات الظاهرة انصب تعريفهم على هذا القدر المتفق عليه، ولذلك يقول الماوردي (الحسبة هي أمر بالمعروف إذا ظهر تركه ونهي عن المنكر إذا ظهر فعله) وذكر ابن تيمية (أن المحتسب له الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر مما ليس من خصائص الولاة والقضاة وأهل الديوان ونحوهم ...).

ولما تشعبت مناحي الحياة وتعقدت العلاقات الاجتماعية ظهرت وظيفة (المحتسب) وسلطته كي ينهض بالمحافظة على النظام والآداب العامة في المجتمع وصارت إليه مهام الرقابة على الأسواق وأهلها وبضاعتها ومكاييلها وموازينها، والتأكد من جودة المصنوعات، والتدخل في الأسعار والنظر في شؤون الآداب والأخلاق ... الخ.

ولقد نما جهاز الحسبة فأصبح لكل مدينة (محتسب) كما أصبح للمحتسب معاونون يعملون معه في الرقابة والإشراف والتنفيذ. وكانت سلطات المحتسب تبدأ من الشرح والبيان والإعلام إلى النهي والزجر، إلى التخويف والتهديد حتى تصل إلى العقاب بالضرب والجلد وإيداع المخالفين في السجون. ويقابل المحتسب في زماننا جهاز الأمن العام وأجهزة الرقابة المالية والتموينية وغيرها.

حقوق السحب الخاصة **Special Drawing Rights**

وسيلة دفع جديدة أقرها صندوق النقد الدولي عام (١٩٦٧) وطبعتها ابتداء من عام (١٩٧٠) وتستعمل لتسديد المدفوعات بين بنوك الإصدار.

فبعد تأسيس صندوق النقد الدولي وقيامه بإقراض مجموعات من الدول لمواجهة حاجتها إلى العملات الأجنبية والعجز في موازين مدفوعاتها، كل حسب الودائع التي تمتلكها في الصندوق، تبين أن هذه القروض غير كافية، أغلب الأحيان، بالنسبة لمجموعة من الدول، الأمر الذي دعا إلى إقرار هذه الطريقة التي تتيح للدول المشتركة في الصندوق أن تقترض مبالغ إضافية بالعملات الأجنبية التي تحتاجها لآجال قصيرة من الدول التي تمتلك فائضاً في موازينها، مقابل فوائد بسيطة، عن طريق الصندوق، ولكون طريقة الحصول على هذه القروض تختلف عن القروض العادية بين دولتين أو مصرف دولي فقد سميت "بحقوق السحب الخاصة" وقد حددت قيمة الوحدة في حقوق السحب الخاصة بدولار أمريكي واحد على أساس قيمته من الذهب في ذلك الوقت، لكن نتيجة للتدهور في قيمة الدولار، وانعكاس ذلك على التجارة الدولية، ووقف تحويل الدولار إلى ذهب، وللإضطراب الذي لحق السيولة النقدية لعدد من الدول، أصبح من الضروري إعادة النظر بقيمة حقوق السحب الخاصة، وقد تم ذلك عام ١٩٧٤ حين فصلت حقوق السحب عن القاعدة الذهبية، وحلت مكانها عملات مجموعة من الدول تبلغ (١٦) عملة دولية، وقد حددت هذه العملات على أساس مدى مساهمة الدولة في الصادرات العالمية، وعليه فإن وزن الدولار يساوي ٣٣% من جملة العملات الممثلة لحقوق السحب الخاصة، والمارك الألماني ١٢ر٥% والجنيه

الاسترليني ٩% والفرنك الفرنسي ٥ر٧% وهكذا بالنسبة للعملات الأخرى التي تشكل جملة حقوق السحب الخاصة.

ونظراً للتفاوت الذي قد يحصل بين فترة وأخرى في بعض العملات، فإن حقوق السحب الخاصة تتأثر سلباً وإيجاباً بهذا التفاوت، لكن على أساس مجموع العملات وعلاقتها فيما بينها، وليس على أساس عملة واحدة كالدولار مثلاً. إن اعتماد حقوق السحب الخاصة في تحديد أسعار سلع معينة، كالنفط مثلاً يقلل من التقلبات في الأسعار، وبالتالي يقلل من الخسائر التي قد تحصل، ومن المضل تطبيق هذه الطريقة، خاصة وأن التسعير حالياً يعتمد في أغلبه على الدولار الأمريكي غير مستقر.

حكم محلي (انظر: إدارة محلية)

الحلول (الإحلال) **Replacement**

يقصد بالحلول أن يتغيب صاحب الاختصاص الأصيل أو يقوم به مانع يحول دون ممارسته لاختصاصه، فحينئذ يحل محله في ممارسة اختصاصه من يعينه المشرع لذلك. وتكون سلطاته على ما فوض فيه.

وتحتاج المنظمات المختلفة إلى تقدير عدد الأفراد الذين سيتركون الوظيفة بصفة مؤقتة أو دائمة خلال الفترة التي يجري لها تخطيط القوى العاملة. ويجري هذا التقدير بدراسة كل عنصر من العناصر التالية:

* الترك المؤقت بسبب الغياب، الإجازات، الإعارات.

* الترك النهائي بسبب الإقالة (الفصل)، الاستقالة، الترقية (من الوظيفة)، النقل (من الوظيفة)، العجز، والإصابة، الوفاة، التقاعد.

ويمثل الغياب العنصر الأساسي من أسباب الترك المؤقت للعمل الذي يصعب التنبؤ به، ويشمل دوران العمل العناصر التي تؤدي إلى الترك النهائي للعمل.

حماية جمركية **Custom Protection**

إجراءات إدارية اقتصادية تتخذها الدولة بفرض رسوم جمركية على البضائع المستوردة، لتضمن تدعيم وتنشيط إنتاجها الزراعي وصناعتها الناشئة. وقد لجأت كثير من الدول المتخلفة

والحديثة العهد في نهاية القرن التاسع عشر إلى حماية صناعاتها الناشئة بفرض رسوم جمركية على المنتجات الصناعية المستوردة إليها.

وقد لجأت الدول الغربية القديمة الغنية في ذات الفترة إلى فرض رسوم جمركية على مستورداتها من المنتجات الزراعية من أجل حماية المزارع عندها.

حواجز جمركية Custom Barriers, Tariff Wall

يطلق هذا الاصطلاح على معنيين: الأول، القيود الجمركية التي تفرضها الدولة بمختلف أنواعها على تصدير وإستيراد السلع والخدمات، مثل الرسوم الجمركية أو الإجراءات الإدارية التي تطبقها مصلحة الجمارك ... الخ.

أما المعنى الثاني فيشير إلى مراكز التفتيش الجمركي، والحصون والأسلاك التي تقيمها الدول على حدودها بغية مراقبة الصادرات والواردات وإستيفاء الرسوم الجمركية عنها. وقد لجأت أكثر الدول الحديثة إلى إقامة هذه الحواجز بالمعنيين والعناية بها لتحصيل الرسم الجمركي الذي يعتبر من أهم الموارد في ميزانية بعض الدول ومنعاً لتهريب البضائع والعملة والمواد المحظور حملها واستيرادها أو تصديرها.

وعلى الرغم من وجود الحواجز الجمركية فقد ازدادت العلاقات التجارية بين الدول ازدياداً كبيراً، لأن أية دولة لا تستطيع أن تعتمد على أنواع الموارد الموجودة لديها لإشباع كل حاجاتها إذ تظل كل دولة مهما بلغت مواردها محتاجة لأنواع من السلع لا تنتجها بمواردها، مما يجعلها جميعاً محتاجة إلى التجارة الخارجية، أي للتبادل مع البلاد الأخرى.

حوافز Incentives

في اللغة: حفزه، دفعه من خلفه، والليل يحفزه النهار أي يسوقه، وحفزه إلى الأمر، حثه عليه. وتحفز للأمر: تهيأ للمضي فيه واستعد.

وفي الاصطلاح: يفرق عادة بين الحافز والدافع، فالدافع (Motive) حالة داخلية جسمية أو نفسية تثير السلوك في ظروف معينة، وتوصله حتى ينتهي إلى غاية معينة. كما يعرف بأنه حالة من التوتر تثير السلوك وتوصله حتى يخف هذا التوتر أو يزول، فيستعيد الفرد توازنه. كأن الدافع اضطراب يخل توازن الفرد. فيسعى الفرد إلى استعادة توازنه، وكأن غاية هذا السلوك إرضاء الدافع بإزالة التوتر واستعادة التوازن. ويتضح هذا بوجه خاص في دافع الجوع والعطش والحاجة إلى التبرز وغيرهم.

ولا يوجد سلوك دون دافع أو غرض معين يحرك هذا السلوك، والأفراد يقبلون على العمل بسبب غريزة كامنة فيهم تدفعهم إليه، أو بسبب الرغبة في الحصول على المال الذي يسد حاجتهم الأساسية، أو بسبب محاولتهم الحصول على الموافقة الاجتماعية. أو بسبب محاولتهم تدعيم الثقة بأنفسهم كأفراد لهم قيمة في المجتمع فيسهمون عن طريق العمل في رفاهيته وتقدمه.

أما الحافز أو الباعث (Incentive)، فموقف خارجي، مادي أو اجتماعي يستجيب له الدافع الاجتماعي أو عاطفة الشفقة، كذلك وجود جائزة أو مكافأة من البواعث التي تستجيب لها في مختلف الناس دوافع مختلفة، فالدافع قوة في داخل الفرد والباعث أو الحافز قوة خارجة.

وعلى ذلك فالحوافز تمثل الإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكن استخدامها لتخفيض النقص في إشباع الذي يشعر به. ومن هنا فإنه يمكن تعريف الحوافز الإدارية أو حوافز العمل بأنها: مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العامل –سواء أكان مديراً أو منفذاً– نحو بذل أكبر جهد في عمله والامتناع عن الخطأ فيه. ولهذا فإن الحوافز نوعان: حافز يدعو إلى زيادة الجهد والإتقان وحافز يمنع وقوع الأخطاء أو تكرارها. وبمعنى آخر تضم الحوافز كلاً من الثواب والعقاب (الترغيب والترهيب) ويطلق عليهما الحافز الإيجابي والحافز السلبي (أو الروادع).

والصلة بين الدافع والحافز صلة وثيقة، كالتي تربط بين المثير والاستجابة له. ولا يستثير الحافز الدافع فقط، بل يوقظ معه المشاعر التي تصاحب إرضاء الدافع، وقد يخاطب أكثر من دافع، وهذا ما يحدث في معظم الأحياء، فإذا كانت الترقية تعد حافزاً على العمل، فنحن لا ننظر إليها على أنها حافز مادي فقط يخاطب فينا دافع البقاء، بل ننظر إليها على أنها حافز أدبي أيضاً يوقظ في أنفسنا كثيراً من الدوافع الاجتماعية.

ويمكننا أن نحكم على قوة الحافز بمدى قوة إغرائه وإثارته للدوافع، وكلما خاطب الحافز عدداً كبيراً من الدوافع بنفس الوقت، كلما زادت قوته ومدى تأثيره، ومن جهة أخرى ففي الوقت الذي تتحكم فيه الدوافع في السلوك فإن الحوافز تسعى إلى توجيه هذا السلوك أو تعزيزه أو ضبطه أو التحكم فيه.

وتختلف الحوافز باختلاف الأشخاص الذين يتعرضون لها، كما تختلف استجابات الناس للحوافز باختلاف بيئاتهم وثقافاتهم وقيمهم وأعمارهم. فما يعد حافزاً للأنثى قد لا يكون حافزاً

للذكر، وما يعد حافزاً للطفل قد لا يكون كذلك للرجل، وما يكون حافزاً لابن البادية قد لا يكون حافزاً لابن المدينة ... وهكذا، وقد تختلف الحوافز أيضاً بالنسبة للشخص الواحد بين حين وآخر.

وتقسم الحوافز الإدارية بالنسبة للعاملين إلى نوعين –كما ذكر– هما الحوافز المادية والحوافز المعنوية، فالحوافز المادية هي تلك التي تتعلق بالحاجات المادية للأطراف المختلفة، وقد تكون هذه الحوافز إيجابية كمنح المكافآت والعلاوات والترقيات ... الخ. أو سلبية كالحرمان من المكافآت والعلاوات والترقيات، أو تخفيض الدرجة، أو الرتب ... الخ.

أما الحوافز المعنوية فهي الحوافز التي لا تتعلق أساساً بالحاجات المادية بقدر تعلقها بمنظومة القيم التي يضعها أو يختارها الإنسان لنفسه، أو بالنسبة للحالة الوجدانية التي تتشكل لدى الإنسان كتركيبة من مشاعره وعواطفه وانفعالاته وتصوراته. وقد تكون هذه الحوافز أيضاً إيجابية، كاعتراف الإدارة بجهود العاملين وتقديرهم بالثناء والمديح، أو بمنحهم الأوسمة أو بنشر الأسماء على لوحات الشرف ... الخ. كما قد تكون سلبية كالإنذارات والتوبيخات أو نشر أسماء المهملين أو التهديد في العقاب ... الخ.

ومثلما قسمت الحوافز إلى إيجابية وسلبية، ومادية ومعنوية، فإنه يمكن تقسيمها كذلك إلى فردية وجماعية. إذ قد يوجه الحافز المادي أو المعنوي السلبي أو الإيجابي إلى فرد بعينه في الحالات التي تحددها طبيعة العمل أو التصرف، وقد يوجه إلى مجموعة من الأفراد يعملون ضمن مجموعات يصعب معها فصل أو تحديد الممارسة الفردية لكل عضو من أعضاء الجماعة وبالتالي يتم منح الجوائز أو الحرمان منها للجماعة كوحدة واحدة.

ومهما يكن من أمر فهناك أربعة عناصر ضرورية لتكامل نظام الحوافز هي:

١- التركيز على الاحتياجات التي لم تشبع بالنسبة للموظف.

٢- ضرورة وجود معايير ومقاييس تعطى الحوافز على أساسها.

٣- ضرورة تكامل الحوافز السلبية والإيجابية توزانها.

٤- أن ترتبط الحوافز بالأعمال الرئيسية للمنشأة، كما في شركة الخطوط الجوية حيث تمنح تذاكر السفر للموظفين كحوافز لزيادة الجهد والإتقان.

وينبغي ملاحظة أن أي حافز يعطى للجميع لا يصلح كحافز البتة وكذلك فإن الحافز يكون تأثيره قوياً وبعيد الأثر بالنسبة للاحتياجات التي لم يشبعها الموظف بعد، ويكون ضعيفاً بالنسبة

للاحتياجات التي تم إشباعها، ومن هنا فإن وظيفة المنظمة في هذا المجال البحث عن الاحتياجات الخاصة بالموظفين فتستوحيها من خلال البيئة وظروف المنظمة وتعمل على إثارتها عن طريق الحوافز المتنوعة.

بيد أنه نتيجة لعدم وجود نظام للحوافز في المنظمة فإن الموظف يصاب بنوع من الإحباط، وبالتالي فإنه يحاول البحث عن فرص عمل بديلة أو اتخاذ موقف عدائي من المنظمة وممتلكاتها، أو يصير إلى ما يسمى (بالمواءمة) حيث يصل إلى حالة يكون وجوده فيها كعدمه فيعمد إلى السلبية واللامبالاة والحد من أي أثر لزيادة الإنتاج والنشاط.


الذخيرة العربية

((خ)) حرف الخاء

خدمات Services

استقر التحليل الاقتصادي على أن كل نشاط اقتصادي يشبع حاجة إنسانية يعتبر إنتاجاً، سواء أسفر هذا النشاط عن إنتاج في سلعة مادية أم اقتصر على تقديم خدمة، حيث يتوقف مستوى الرفاهية الاقتصادية لأفراد أي مجتمع في المقام الأول على كمية السلع والخدمات التي تنتج سنوياً، بل أن عملية تزويد الاقتصاد القومي بمشروعات رأس المال الاجتماعي –الإسكان، والنقل، والسدود، والمستشفيات، والاتصالات، وجميعها خدمات– تتميز بالأهمية الاستراتيجية.

ويمكن القول أن التغييرات البنائية التي تصاحب التصنيع والتنمية الاقتصادية تتضمن زيادة الأهمية النسبية لقطاع الخدمات، ولا يخفى أن هذا القطاع يتضمن العديد من الأنشطة الاقتصادية كالنقل والمواصلات، والتجارة والمال، والإدارة العامة والدفاع، والخدمات المهنية، والنظافة والترفيه. وهكذا نجد أنه مع ارتفاع الدخل الفردي الحقيقي يتجه الطلب على الخدمات إلى الارتفاع، وتنتج عنه زيادة نصيب الخدمات من الناتج القومي وزيادة عدد العاملين بقطاع الخدمات.

وتقسم الخدمات التي تقدمها الدولة لمواطنيها إلى نوعين: مباشرة وغير مباشرة. فأما الخدمات المباشرة فهي الخدمات التي يستفيد منها الشعب مباشرة، وتشمل خدمات التعليم، والصحة، والخدمات الاجتماعية، والدينية، والتموينية، وخدمة الإسكان، والإعلام ... الخ.

أما الخدمات غير المباشرة فتشمل إجراء الدراسات التخطيطية والأبحاث العلمية وجمع الإحصاءات والبيانات المتعلقة بتطوير المجتمع وتنميته اقتصادياً واجتماعياً فضلاً عن إنشاء الطرق والمطارات والموانئ، وبناء السدود وغيرها. وهذه الخدمات تعود منفعتها على الشعب.

خدمات الإدارة Management Services

خدمات الإدارة تعبير يستخدم لوصف عملية تجميع عدد من الخدمات الاستشارية وخدمات النصح داخل المنشأة أو المنظمة ووضعها تحت تصرف الإدارة. وقد تشمل هذه الخدمات: عملية التنظيم والأساليب، النظم الإنتاجية، دراسة الأعمال، أبحاث التشغيل، خدمات الحاسبات الإلكترونية والمعلومات الاقتصادية، وأية مجالات مختصة مماثلة.

الخدمة المدنية **Civil Service**

تعني الخدمة المدنية تلك السياسات والإجراءات التي تنص عليها أنظمة الدولة في تحديد طرق وشروط اختيار الأفراد للخدمة من بين الكفاءات ذات التأهيل اللازم حسب متطلبات الوظائف وضرورات الخدمة واعتماداً على قدرتهم الذاتية التي يبرزونها في امتحانات تنافسية. ثم حفزهم على الاستمرار بالخدمة، وإدارة شؤونهم الوظيفية: كالترقية والرواتب والمكافآت والتدريب والتأديب والتقاعد بموجب نظم واضحة ولوائح وإجراءات متطورة تستهدف تنمية قدراتهم واستقطاب ولاءاتهم كأفراد وجماعات عمل متعاونة لتنفيذ وإدارة القوانين والخدمات وكافة المشروعات الحكومية. كل ذلك في ظروف إنسانية تحفظ للموظفين حقوقهم وكرامتهم، وتؤمن للدولة مصالحها وللمواطنين مستوى عالٍ من الأداء الاقتصادي في تكلفة البرامج الحكومية.

ويطلق على الخدمة المدنية تسميات مختلفة، مثل: إدارة شؤون الموظفين، وإدارة شؤون العاملين، وإدارة الأفراد ... الخ.

وتشمل الخدمة المدنية جميع العاملين في مصالح الدولة عدا الدوائر العسكرية والنيابية وذلك على النحو الذي يبينه تشريع كل دولة. ونطاق الخدمة المدنية أو الوظيفة العامة بهذا التحديد يتزايد باطراد تبعاً لازدياد تدخل الدولة وتتزايد بالتالي أهمية الخدمة المدنية والعناية بمشاكلها.

الخراج **Tax, Tribute, Duty**

الخراج في اللغة: ما يخرج من غلة الأرض، والأتاوة تؤخذ من أموال الناس، والجزية التي ضربت على رقاب أهل الذمة. **والبلاد الخراجية:** التي افتتحت صلحاً ووظف ما صولح عليه أهلها على أراضيهم. والجمع منه أخراج، وأخرجه، وجمع الجمع أخاريج. كما يطلق الخراج على الأجرة أو الكراء ومنه قوله تعالى: ((فهل نجعل لك خرجاً على أن تجعل بيننا وبينهم سداً)) الكهف ٩٤، وقوله تعالى: ((أم تسألهم خرجاً فخراج ربك خير)) المؤمنون ٧٢.

أما في الاصطلاح: فالخراج بمعناه العام هو الأموال التي تتولى الدولة أمر جبايتها وصرفها في مصارفها. وبمعناه الخاص: فهو الوظيفة أو (الضريبة) التي يفرضها الإمام على الأرض الخراجية النامية. وكان الخراج في الدولة الإسلامية من أهم موارد بيت المال إلى جانب الجزية، والزكاة، والفيء، والغنيمة، والعشور.

والخراج إما شيئاً مقدراً من مال، أو غلة، كما صنع عمر بن الخطاب في أرض السواد بعد فتحها، وإما حصة معينة مما يخرج من الأرض –وهذا يسمى بالمعاملة أو المزارعة– كما عامل النبي صلى الله عليه وسلم أهل خيبر على نصف ما يخرج من الأرض، قليلاً كان أو كثيراً. وقد اختلف المؤرخون في تقدير الخراج، فقصره بعضهم على جزية الرؤوس التي فرضت على أهل الذمة (انظر: جزية) وقصره بعضهم على ضريبة الأرض.

ومن الأمور التي كانت تراعى عند تقدير الخراج ما يلي: نوعية الأرض الخراجية، ومدى حاجتها إلى السقي، ونوعية الزروع والثمار المزروعة فيها، وقربها من المدن والأسواق ... الخ. والخراج على أنواع:

أ– خراج الوظيفة: (ويسمى خراج المقاطعة أو المساحة) وذلك بالنظر إلى مساحة الأرض ونوع ما يزرع فيها عند تحديد الخراج عليها، ويؤخذ عنها مرة واحدة في السنة.

ب– خراج المقاسمة: وهو أن تكون الضريبة جزءاً شائعاً من الخارج من الأرض كالربع أو الخمس وما إلى ذلك. وقد يتكرر في السنة الواحدة بتكرار المحصول الخارج من الأرض.

جـ– الخراج الصلحي: وهو الخراج الذي يوضع على الأرض التي صولح أهلها عليها على أن تكون الأرض لهم ويقرون عليها بخراج معلوم.

د– الخراج المعنوي: وهو الخراج الذي يوضع على الأرض التي فتحت عنوة بعد أن وقفها الإمام على جميع المسلمين أو التي جلا عنها أهلها فزعاً وخوفاً من المسلمين (بدون قتال).

ويسقط الخراج بانعدام صلاحية الأرض للزراعة بسبب انقطاع الماء أو غرقها، أو تعطلها بسبب قاهر كالعدو، أو هلاك الزرع بآفة سماوية، أو البناء على الأرض الخراجية، أو إسلام مالك الأرض، أو بقرار من الإمام لحاجة الدولة إلى خدمات أخرى يمكن أن يقدمها مالك الأرض مع وجود من يقوم على الأرض نيابة عنه.

وقد ثار خلاف بين الصحابة في زمن عمر بن الخطاب رضي الله عنه حول تقسيم الأراضي المفتوحة على الفاتحين أو تركها لأهلها يزرعونها وينتفع المسلمون بخراجها إلاّ أنهم في نهاية الأمر صاروا إلى رأي عمر بتركها لأهلها يزرعونها على أن يدفعوا ضريبة الخراج لتحقيق المصالح التالية:

١– تأمين مورد مالي للأمة الإسلامية بأجيالها المتعاقبة ومؤسساتها المختلفة.

٢- توزيع الثروة وعدم حصرها في فئة معينة كي لا تكون دولة بين الأغنياء.

٣- عمارة الأرض وعدم تعطيلها. وقد رأى عمر إبقاءها تحت تصرف أهلها المالكون لها أصلاً وذلك لتوفر الخبرة والقدرة على الزراعة من جهة ومن جهة أخرى عدم إشغال أفراد الجيش في الزراعة لحاجة الأمة إليهم في سد الثغور ومواصلة الفتوح.

خريطة تدفق العمل (مخطط سير العمليات) Flow Chart

تستخدم خريطة تدفق العمل أو (مخطط سير العمليات) لبيان سير العمل من شخص إلى آخر أو من وظيفة إلى أخرى، أو من قسم إلى آخر. وتبين الخريطة أيضاً تسلسل أو تعاقب الوقائع التي تحصل في الوظيفة الواحدة، أو في نقطة واحدة من مادة العمل أو التي تربط الوقائع التي تحصل بين وظائف مختلفة، أو على قطع مختلفة من مادة العمل. ويمكن ملاحظة مثل هذه الخريطة في الدوائر الحكومية حيث تبين خطوات سير المعاملات بين الوظائف والأقسام من البداية وحتى نهاية إنجازها.

الخريطة التنظيمية Organization Chart

الخريطة التنظيمية وسيلة إيضاحية بيانية تصور الشكل التنظيمي للمنظمة، أو وحدة تنظيمية معينة فيها. فهي تبرز أوجه النشاط الرئيسية للمنظمة أو الوحدة التنظيمية، وتبين خطوط السلطة التنفيذية والاستشارية، والمستويات الإدارية، ونطاق الإشراف وطريقة تقسيم العمل، وحجم المنظمة، ومناطق النشاط، وأنواع السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة، ومراحل الإنتاج، وعدد اللجان، وغيرها.

وتعد الخريطة التنظيمية مصدر معلومات مهمة لجهات الاختصاص الرسمية والأفراد العاملين في المنظمة والمنظمات الأخرى، وتساعد على فهم أعمال المنظمة ونشاطاتها كما تساعد في عملية توصيف الوظائف وترتيبها والتنسيق بينها.

وتتكون الخريطة في العادة من عدد من المفردات وعدد من الخطوط التي تربط بين هذه المفردات. والمفردات هي عبارة عن أشكال هندسية بسيطة. كالمربع أو المستطيل أو الدائرة، ويعبر كل شكل منها ما يكون رأسياً أو أفقياً أو مائلاً، وقد يكون متصلاً أو متقطعاً، وهي تعبر عن علاقات السلطة من أعلى إلى أسفل أو المسؤولية من أدنى إلى أعلى، أو علاقات المشاركة أو التعاون بين الأجهزة أو الوظائف التي تقع في مستوى واحد، أو العلاقات الاستشارية بين الأجهزة الواقعة في مستويات مختلفة.

والخريطة التنظيمية هي ملخص مرئي للتنظيم كله، وهي على أنواع، فمنها الخريطة الهرمية الرأسية. ومنها الهرمية الأفقية ومنها المستطيلة، ومنها الدائرية المنتظمة والدائرية غير المنتظمة ... وغيرها والنماذج التالية تمثل الأنواع المختلفة للخرائط التنظيمية:



خريطة توزيع الأعمال **Work Distribution Chart**

تعتبر خرائط توزيع الأعمال من وسائل التحليل الإداري في المنظمات، وتعد لدراسة الاختصاصات في كل منظمة. وتبين خريطة توزيع الأعمال الواجبات والنشاطات الرئيسية

للمنظمة، ومجموع ساعات العمل التي تصرف لإنجاز كل منها، وتبين كذلك الواجبات التي يقوم بها كل موظف، والوقت الذي يستغرقه في إنجازها، تفيد خريطة توزيع الأعمال في دراسة وتحليل النشاطات والأعمال في الوحدة الإدارية. وبإلقاء نظرة على الخريطة بشكل عمودي، نستطيع أن نتعرف على النشاطات المهمة والأقل أهمية في الوحدة، كذلك يمكننا التعرف على الأعمال التي يقوم بها الموظف وكيفية توزيعه لأوقاته على الأعمال التي يقوم بها، وعلى مجمل الساعات التي يقضيها بعمله في الأسبوع، وكذلك فإنه بإلقاء نظرة على الخريطة بشكل أفقي، يمكننا أن نتعرف على الأعمال والساعات التي يسهم بها كل موظف في كل نشاط الوحدة. وفي خريطة واحدة لتوزيع الأعمال نستطيع أن نتبين أعمال الموظفين في أي قسم من الأقسام.

وإعداد خريطة توزيع الأعمال ثم تحليلها يفيد في اكتشاف نقاط الضعف في التوزيع القائم وبيان النشاطات والأعمال غير المهمة، والأعمال المكررة، ليصار إلى الغائها أو دمجها مع غيرها. كما يفيد التحليل في اكتشاف مدى الاستفادة من الاختصاصات والطاقات البشرية، وكيفية توزيع الأعمال بين الموظفين، وهو ما يساعد في إعادة توزيع الأعمال بينهم بعدالة واقتراح أفضل الحلول لذلك. والشكل التالي يبين نموذجاً لخريطة توزيع الأعمال:

خريطة سير الإجراءات **Flow Process Chart**

تبين خريطة سير الإجراءات الخطوات التفصيلية التي تمر فيها المعاملات المكتبية من البداية إلى النهاية، وتعتبر من أفضل الوسائل لتحليل ودراسة الإجراءات وتعديلها أو تبسيطها. فهي تصور –وبشكل دقيق– كافة العمليات التي تجري على المعاملة، وجميع الخطوات التي تم رفيها، وتعرضها في صورة مبسطة، وبشكل متسلسل خطوة فخطوة، بحيث تتيح للموظفين

والمراجعين على السواء المعرفة التامة بكيفية إنجاز المعاملات من جهة ومن جهة أخرى تمكن الإدارة من اكتشاف نقاط الضعف في تسلسل الإجراءات والتعرف على الخطوات غير الضرورية، وعلى أماكن وجود وأسباب الاختناقات والمعوقات التي تعرقل سير المعاملة والتي يطلق عليها اصطلاحاً (عنق الزجاجة Bottleneck) ومن ثم اقتراح إجراءات أبسط وأسرع لإنجاز المعاملات.

ويستخدم عند رسم خرائط سير الإجراءات العادية نموذج مطبوع، يوجد فيه رموز موحدة ومتفق عليها، ومستعملة على نطاق واسع في كتب التنظيم والإدارة وفي جميع أنحاء العالم.

○ الدائرة وتعني إجراء عملية على المعاملة مثل الكتابة وغيرها.

⇐ السهم ويعني انتقال المعاملة أو نقلها من موظف لآخر أو مكتب لآخر.

□ المربع ويعني تدقيق المعاملة أو مراجعتها.

D حرف الدال بالإنجليزي ويعني انتظار أو تأخير المعاملة دون اتخاذ أي إجراء عليها.

∇ المثلث المعكوس أو الهرم المقلوب ويعني حفظ المعاملة في الملفات ثم وضعها في الخزائن بعد انتهاء سلسلة إجراءات التي مرت بها.

والشكل التالي يبين خريطة سير الإجراءات في إحدى التنظيمات:

الرمز	الخلاصة						ملاحظات
	الإجراءات الحالية		الإجراءات المقترحة		الفرق		
	العدد	الوقت	العدد	الوقت	العدد	الوقت	
○ عمل	٤		٢		٢		
⇐ نقل	٦		٣		٣		
□ تدقيق	١		–		١		
D تأخير	٢	٤٠د	١	١٠د	١	٣٠د	
∇ حفظ	–		–		–		
المسافة	١١٠م		٥م		١٠٥م		

رقم الخطوة	وصف خطوات الإجراءات (الحالي)	عمل	نقل	تدقيق	تأخير	حفظ	المسافة	الوقت
١	نقل الخطابات الواردة إلى قسم الملفات	○	⇐	□	D	∇		
٢	يقيدها موظف الوارد في سجل الوارد	○	⇐	□	D	∇		
٣	ترسل إلى مدير الملفات	○	⇐	□	D	∇	٥م	
٤	الانتظار لمدة (١٠) دقيقة على مكتبه	○	⇐	□	D	∇		١٠د
٥	يوجه مدير الأوراق الخطابات الواردة	○	⇐	□	D	∇		
٦	ترسل إلى مكتب رئيس المنظمة	○	⇐	□	D	∇	٥٠م	
٧	الانتظار لمدة (٣٠) دقيقة على مكتبه	○	⇐	□	D	∇		٣٠د
٨	يدقق التوجيه ويعتمد	○	⇐	□	D	∇		
٩	تعاد إلى مدير الملفات	○	⇐	□	D	∇	٥٠م	
١٠	تعاد إلى موظف الوارد	○	⇐	□	D	∇	٥م	
١١	يثبت جهة الرسالة في سجل الوارد	○	⇐	□	D	∇		
١٢	تقيد في دفتر التوديع	○	⇐	□	D	∇		
١٣	ترسل إلى الأقسام لإجراء اللازم	○	⇐	□	D	∇		

رقم الخطوة	وصف خطوات الإجراءات (المقترح)	عمل	نقل	تدقيق	تأخير	حفظ	المسافة	الوقت
١	نقل الخطابات الواردة إلى قسم الملفات	○	⇐	□	D	∇		
٢	يقيدها موظف الوارد في سجل الوارد	○	⇐	□	D	∇		
٣	ترسل إلى مدير الملفات	○	⇐	□	D	∇	٥م	
٤	الانتظار لمدة (١٠) دقيقة على مكتبه	○	⇐	□	D	∇		١٠د
٥	يوجه مدير الأوراق الخطابات الواردة	○	⇐	□	D	∇		
٦	ترسل إلى مكتب رئيس المنظمة	○	⇐	□	D	∇		
		○	⇐	□	D	∇		
		○	⇐	□	D	∇		
		○	⇐	□	D	∇		
		○	⇐	□	D	∇		
		○	⇐	□	D	∇		
		○	⇐	□	D	∇		
		○	⇐	□	D	∇		

شكل يمثل خريطة سير الإجراءات في إحدى المنظمات والإجراءات المقترحة

خطأ التحيز أو التفضيل الشخصي Bias Error

قد يفضل المشرف عاملاً أو موظفاً أو عدداً منهم عن بقية العمال أو الموظفين فيعطيهم تقديراً حسناً. وقد لا يميل لعدد آخر فيعطيهم تقييماً في غير صالحهم. وقد يجد المشرف أن واحداً من موظفيه له ميول أو وجهات نظر مشابهة لميوله ووجهات نظره (كتشجيع نادي رياضي مثلاً، أو تفضيل نوع من الكتب أو الموسيقى ... الخ) فيميزه في التقييم عن ذلك الذي يحمل وجهات نظر مخالفة. كما قد يتأثر المشرف في تقييمه بعائلة الموظف أو نسبه أو بلدته أو مقدار تعليمه أو خصائص أخرى غير موضوعية.

وقد يكون للعلاقات الشخصية تأثير في حكم المشرف على كفاءة مرؤوسيه فقد يتساهل المشرف في التقييم إذا قويت هذه العلاقات ويتشدد إذا ضعفت. وقد تتأثر عملية التقييم بمقدار التملق الذي يمارسه المرؤوس، أو الهالة التي يحيط بها المرؤوس رئيسه.

خطأ تعميم الصفات The Halo Effect

خطأ تعميم الصفات أو (تأثير الهالة) كما يشار إليه في أدبيات الإدارة هو أحد أخطاء تقويم الأداء الذي يحدث في غياب المعايير الموضوعية للتقويم. ويعتبر هذا الخطأ أكثر شيوعاً من غيره. ويرتكب عندما تقوَّم الصفات المختلفة للفرد بناء على انطباع عام تكوَّن لدى المقوِّم عن هذا الموظف نتيجة لصفة واحدة امتاز بها الموظف، مثل الخط الجميل في كتابة التقارير، أو الأناقة في المظهر أو طلاقة اللسان أو أية صفة أخرى مع عدم التفرقة بين صفات أو جوانب الأداء المختلفة بسبب تأثير هذه الصفات مهما كانت إيجابية أو سلبية، وفي مثل هذه الحالة يكون التقويم في صالح الموظف ذي الصفة أو الصفات المرغوبة لدى المدير أو المقوِّم. وعلى العكس من ذلك فقد تكون الصفة المميزة للشخص غير محببة لدى المدير أو المقوّم وبناء عليها فإن جملة الصفات الأخرى كافة ستقوم سلبياً حتى ولو كانت جيدة ومنسجمة مع طبيعة العمل.

وهذا التقويم الخاطئ الذي يكون في غير صالح الموظف يطلق عليه أحياناً (خطأ المذراة) The Pitch Fork Effect. ويمعنى آخر فإن خطأ تعميم الصفات أو خطأ المذراة بعكس التقويم المزاجي أو العاطفي للمدير وهو بطبيعة الحال لا يستند إلى معايير موضوعية محددة. ويصدق فيه الشاعر:

وعين الرضا عن كل عيب كليلة ولكن عين السخط تبدي المساويا

خطأ الحداثة The Recency Error

خطأ الحداثة هو أحد الأخطاء التي يمكن حدوثها في عملية تقويم الأداء، ذلك أن بعض الأدوات المستعملة في تقويم الأداء الوظيفي تعتمد إلى حد كبير على الانجازات الحديثة التي قام بها الموظف، مع إهمال الانجازات أو الأعمال التي قدمها أول السنة. ولذلك فإن المدير أو المقوم الذي يفتقد الكثير من المعلومات التاريخية عن الأفراد قد يضطر إلى الاعتماد على الانجازات حديثة العهد. وقد يلجأ الموظف الذي يعرف أن رئيسه المباشر يعتمد هذه الطريقة في التقويم إلى تأخير الانجازات المهمة إلى نهاية السنة، ويبدي في الفترة الأخيرة جهداً مميزاً ونشاطاً فوق العادة، وذلك لإيهام الرئيس المباشر بأنه نشط ومنجز وفعال. وعادة ما يحاول مثل هذا الموظف أيضاً تجنب ارتكاب الأخطاء في آخر العام كي لا تؤخذ عليه في تقرير التقويم.

خطأ طول الخدمة Length Service Bias

خطأ طول الخدمة هو خطأ في قياس الأداء قد يرتكبه بعض المديرين عند تقويم أداء موظفيهم، حيث يميل بعض المديرين أو المقومين في قياس أداء موظفيهم إلى نزعة طول الخدمة أو الأقدمية في العمل مفترضين أن قدامى الموظفين يؤدون خدماتهم ويقومون بمهام وظائفهم على أحسن وجه لمجرد طول خبرتهم. ومثل هذا التقويم غير الموضوعي من المدير قد يعطي للموظف نوعاً من الأمان في الوظيفة، مع أن أداءه قد ينخفض أو يصل إلى درجة غير مقبولة وفق معايير منطقية، وهو الأمر الذي يغريه بالتساهل والتراخي في أداء ما أنيط به من مهام وواجبات وهذا الانحياز إلى قدامى الموظفين يعكس ظلماً للمستجدين المتحمسين للعمل وقد يترتب عليهم شعورهم بالإحباط، وقد يدفعهم ذلك –كما يدفع القدامى– إلى التساهل والتراخي وفي عدم الإخلاص في العمل.

خطر الحل الوسط Danger of Compromise Decision

عندما يظهر اختلاف في الرأي بين أعضاء اللجنة المكونة لاتخاذ قرار ما، فإن هناك احتمال الوصول إلى حل أو قرار وسط. أي قرار يوفق بين الآراء المختلفة. ويكمن الخطر في أن هذا القرار قد يكون قراراً غير سليم، ولا يحقق الهدف الذي يخدم التنظيم بل قد يكون ضاراً بالتنظيم على المدى القريب أو البعيد. فمثلاً قد يكون الاقتراح المعروض على اللجنة يتعلق بإنفاق مبلغ محدود للقيام بحملة وطنية لمحو الأمية في كافة أنحاء البلاد، ولكن قد ينقسم أعضاء اللجنة إلى قسمين، قسم يوافق على إنفاق هذا المبلغ بينما القسم الآخر يعارض فكرة الحملة من أساسها، وقد تطول المناقشات ويحتدم الجدل بين الفريقين مما يترتب عليه رغبة بعض الأعضاء الوسطيين

والمعتدلين في الوصول إلى اتفاق وسط يرضي الطرفين حتى يتسنى لهم العودة إلى مكاتبهم وأعمالهم الأساسية قبل أن يتطور الجدال إلى الخصام أو يثير العداوة بين الجانبين، وقد يكون هذا القرار هو الموافقة على فكرة الحملة الوطنية مع إنفاق نصف المبلغ المقترح، غير أن هذا المبلغ قد لا يكون كافياً لتحقيق أهداف الحملة مما يؤدي إلى عدم فاعليتها أو فشلها. ولا يعني ذلك أن كل القرارات الوسط تكون دائماً خطر أو غير مرغوب فيها. فقد تكون ضرورة في بعض الحالات للحفاظ على وحدة الجماعة وتماسكها.

خط الفقر **Poverty Line**

يعبر خط الفقر عن الدخل الأدنى الذي يوفر مستوى الكفاف من حاجات الفرد، والذي دونه يعيش الفرد أو الأسرة في حالة فقر.

ويرى البنك الدولي أن الفقر هو عدم القدرة على تحقيق الحد الأدنى من مستوى المعيشة. والمقصود هنا مستوى المعيشة المرتبط بخط الفقر هو ذلك المستوى من الدخل الذي يلزم لشراء الحد الأدنى من مستوى التغذية وغيره من الضروريات الأساسية، إضافة إلى مبلغ آخر يتفاوت من بلد إلى آخر يتعلق بتكلفة المشاركة في الحياة اليومية للمجتمع، ويمكن احتساب تكلفة الحد الأدنى بالسعرات الحرارية الكافية التي تدخل الجسم، والتي قدّرتها منظمة الصحة العالمية بنحو (٢١٠٠) سعر حراري في اليوم.

وفي ضوء تقديرات البنك الدولي في عام ١٩٨٥ فإن الدخل القومي السنوي للفرد والموازي لخط الفقر يقدر بنحو (٣٧٠) دولاراً. وعادة ما يرتبط الفقر بمحورين أساسيين: أولهما مستوى الدخل المنخفض في المتوسط، وثانيهما سوء توزيع الدخل بدرجة كبيرة بين فئات المجتمع. وأن أهم ما يميز خريطة الفقراء هو أن غالبيتهم تعيش في المناطق الريفية المعدمون وكذلك المشتغلين بالخدمات ذات الأجر المنخفض في الريف والحضر.

ويقصد بحد الكفاف Minimum Vital أن الفرد يعد فقيراً عندما لا تتوافر له متطلباته بالقدر الذي يحفظ له حياته. أما حد الكفاية Minimum Sufficiency فيعني عدم توافر الحد اللائق للمعيشة، مما يتعلق بمتطلبات الحياة الكريمة، ويعبر عنه أحياناً باصطلاح (حد الغنى)، بمعنى أن الفرد يعد فقيراً ما لم تتوافر له متطلباته بالقدر الذي يجعله في بحبوحة من العيش وغني عن غيره.

الخطة **Plan**

وثيقة تحوي نظرة موحدة ونظامية تتناول التنبؤات المرتبطة بالاتجاهات الاقتصادية العامة، وتوصي باعتماد سياسات حكومية معينة، ويختلف مفهوم الخطة عن مفهوم التخطيط في أن التخطيط هو عملية تنتج عنها الخطة وليس العكس.

وتختلف الخطط فيما بينها من ثلاثة وجوه، وذلك من حيث الشمول والتفصيل أو من حيث الفترة الزمنية المحددة للتنفيذ. ففي الدول الاشتراكية على سبيل المثال، توضع الخطط بشكل تفصيلي يتناول كل القطاعات والمناطق بحيث يتحقق فيها التوازن ما بين الإنفاق والعائدات. وتقسم الخطط القومية في تلك الدول إلى خطط قطاعية وإقليمية، وكذلك إلى خطط متعلقة بالمؤسسات والإدارات الاقتصادية.

أما في الدول ذات الاقتصاد المتنوع أو المختلط (Mixed Economy) فتتناول الخطة القومية مؤشرات عامة وليس أهدافاً محددة وإجبارية. أما من حيث تقسيم الخطة، فيختلف الأمر من دولة إلى أخرى في مثل هذه الدول. ولكن تشمل الخطة الشاملة معلومات حول الاستثمارات في القطاع العام أكثر من تلك التي تتناول في القطاع الخاص. وبشكل عام، لا تشمل تلك الخطط القومية إلاّ عملية التنمية المحددة لبعض القطاعات وكذلك لا توضع الخطط الإقليمية في تلك الدول ضمن خطوط متناسقة مع الخطة العامة، وتكون تلك الخطط، في كثير من الأحيان، مثالية في أهدافها، من حيث عدم السعي إلى ترجمتها لمشاريع قابلة للتنفيذ بشكل عام.

وكذلك فإن الخطط في الدول ذات الاقتصاد المختلط هي، كقاعدة عامة، خطط إلزامية للقطاع العام فقط، بينما هي توجيهية للقطاع الخاص، حيث تحاول الحكومة حث الأفراد والمؤسسات الخاصة على الاستثمار في مشاريع معينة من خلال الإقناع والتشجيع عن طريق الحوافز المختلفة، من إعانات مالية مباشرة، وإعفاءات ضريبية وغيرها.

أما من حيث الفترة الزمنية المحددة للتنفيذ، فيمكن تقسيم الخطط، بشكل عام، إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي التالية:

١- خطة قصيرة الأجل، تمتد عادة لفترة تتراوح ما بين السنة والسنتين.

٢- خطة متوسطة الأجل، ويتراوح تنفيذها بشكل عام بين السنتين والخمس سنوات.

٣- خطة طويلة الأجل، وتمتد عادة من خمس سنوات إلى عشر سنوات أو أكثر.

خطة استراتيجية Strategic Plan

استعير لفظ الاستراتيجية والتكتيك مما هو مستخدم في التخطيط العسكري. ومع ذلك فلا يوجد اختلاف جوهري بين مفهوم اللفظين في المجال الحربي، ومفهومها في المجالات الإدارية المختلفة. حيث تعني الخطة الاستراتيجية الترتيبات التي توضع في الحاضر لكي تحدث تغييراً رئيسياً قوي الأثر في المستقبل، وهي تقوم على تعبئة كافة القوى والموارد والعمل الحثيث المستمر الدائب والقائم على التصميم والاستعداد والتمكن، والذي يضع الهدف البعيد نصب عينيه في كل جزئية من جزئياته وكل حركة من حركاته، والأسلوب الاستراتيجي أسلوب يتصف بالإصرار والاستمرار.

ومما يميز الخطة الاستراتيجية، أن نتائجها القريبة قد تكون على خلاف آثارها المرجوة في النهاية لدرجة أنها قد تزعج ممن لا يعرف حقيقة الخطة ومراميها. فمثلاً قد تضع منشأة أعمال خطة استراتيجية تواجه بها منافسة شديدة تتلقاها من منشأة أخرى وفي مثل هذه الحال يحتمل أن تستهدف الخطة خسارة قريبة مع ثبات الأسعار أو نقصانها بينما الهدف هو تحقيق أرباح بعد أن يتم القضاء على المنافسة. ولفظ الاستراتيجية هو مصطلح عسكري في الأصل ويعني فن القيادة في الحرب الشاملة على مستوى الدولة حيث تنسق الخطط العسكرية مع الاقتصادية والإعلامية والسياسية وتوصف بأنها الخطة العامة لحملة عسكرية كاملة.

والاستراتيجية من الناحية السياسية هي تحديد الأهداف وتحديد القوة الضاربة وتحديد الاتجاه الرئيسي للحركة. ويطلق مصطلح "مواد استراتيجية" على جميع الخامات التي تدخل في تنفيذ العمليات الحربية وتساعد على كسب الحرب. كما يطلق مصطلح "مراكز استراتيجية" على المواقع ذات الأهمية العسكرية في كسب المعارك سواء في الحرب الدفاعية أو الهجومية.

Strategy التي نعربها بالاستراتيجية مأخوذة من أصل إغريقي هو Stra Tegos بمعنى القائد: وهو مركب من الكلمتين StraAtos أي جيش وAge أي يقود ويقابل الاستراتيجية في العربية لفظ السوقية ولكنها ليست ترجمة لها.

خطة تكتيكية (مرحلية) Tactical Plan

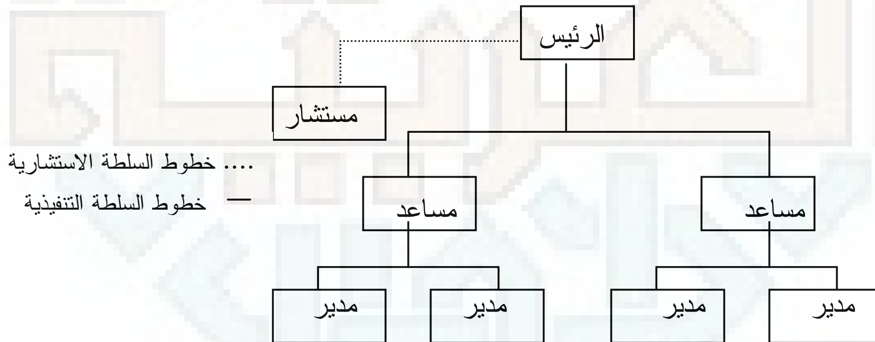
الخطة التكتيكية، خطة قصيرة المدى، تستهدف غرضاً قريباً أو مواجهة ظرف طارئ لم يكن متوقعاً. ويعتمد الأسلوب الذي يقوم عليه هذا النوع من الخطط على المفاجأة والضرب بقوة مع تركيز الجهود نحو الهدف القريب. وفي العادة تستغرق الخطة التكتيكية وقتاً أقل من السنة.

ولفظ (تكتيك) هو من الألفاظ العسكرية الأعجمية التي دخلت العربية دون تغيير. وتعني فن تنظيم القوى الحربية أو تحريكها للقتال أو في أثنائه، كما تعني طريقة أو نهج (القاموس المورد).

خطوط السلطة Authority Lines

هي خطوط تظهر في الخريطة التنظيمية، تمثل قنوات السلطة التنفيذية والاستشارية في المنظمة، وتمثل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين الوظائف والوحدات الإدارية في المنظمة. فأما خطوط السلطة التنفيذية، فهي خطوط تبين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، ويشار إليها بخط متصل في الخريطة التنظيمية هكذا (–)، ويكون عمودياً أو أفقياً. وتتصل خطوط السلطة من منتصف أسفل المستطيل الأعلى الذي يمثل الرئيس، ويتصل كذلك بمنتصف أعلى المستطيل الأدنى الذي يمثل المرؤوس أو مجموعة المستطيلات التي تمثل المرؤوسين أو الوحدات الإدارية التي تتبع الرئيس، وهكذا تنزل الخطوط متصلة من رئيس إلى مرؤوسين إلى أن تنتهي بأدنى وظائف المنظمة أو الهرم التنظيمي.

أما خطوط السلطة الاستشارية، فهي خطوط تمثل العلاقات أو الاتصالات غير الرسمية في المنظمة، والتي تتم خارج الخطوات الرسمية المحددة للاتصال، وتظهر هذه الخطوط في الخريطة التنظيمية متقطعة هكذا (........).



((د)) حرف الدال

Dar – Al-Nadwa (Consulting House) دار الندوة

في لسان العرب: أناديك: أشاورك وأجالسك (مادة ندى) وفيه ندوت القوم، أندوهم، إذا جمعتهم في النادي، وبه سميت "دار الندوة" بمكة، التي بناها قصي بن كلاب، سميت بذلك لاجتماعهم فيه.

وفيه أيضاً: الندوة: الجماعة، ودار الندوة منه، أي دار الجماعة، وكانوا إذا حزّ بهم أمر ندو إليها فاجتمعوا للتشاور.

كانت قريش تجتمع فيها للمذاكرة والمشاورة في الأمور العامة والخاصة، ويذكر الألوسي في بلوغ الأرب عن هذه الدار أنها سميت "الندوة" لأنهم كانوا ينتدون بها، أي: يجتمعون للخير والشر، وأنها دار قصي بن كلاب، وهو الذي بناها وجعل بابها إلى مسجد الكعبة، وفيها كانت قريش تقضي أمورها تيمناً بأمر قصي، فما تنكح امرأة، ولا تدرع جارية (أي تلبس الدرع، وهو القميص. يفعلون ذلك إذا بلغت مبلغ النساء، إعلاناً عن أهليتها للزواج) ولا يتزوج رجل من قريش، ولا يتشاورون في أمر نزل بهم، ولا يعقدون لواء لحرب قوم من غيرهم إلاّ فيها، يعقده لهم بعض ولد قصي.

ويماثلها في العصر الحديث "مجلس الأمة"، أو "مجلس الشعب"، أو "مجلس الشورى" وهو المعروف في الغرب بـــ "البرلمان".

National Income الدخل القومي

يعرف الدخل بوجه عام بأنه العائد المتكرر عن جهد العمل وحقوق التملك. ويفرّق عادة بين طائفتين أساسيتين من الدخول: الأولى الدخول الناشئة عن العمل وتسمى بالدخول المكتسبة وتتمثل في الأجور والمرتبات التي يتقاضاها الأشخاص نظير مجهوداتهم الإنتاجية. والثانية الدخول الناشئة عن التملك، وتسمى بالدخول غير المكتسبة وتتمثل في الريع الذي يحصل عليه أصحاب الأراضي الزراعية والمباني وما إليها من الأصول نظير تأجيرها للمنظمين، أو وضعها تحت تصرف المستخدمين لها مباشرة، والفوائد التي يدفعها المنظمون ثمناً لاستخدام رؤوس الأموال المقترضة، والأرباح التي يحصل عليها المنظمون.

ولهذه التفرقة أهميتها فيما يتعلق مثلاً بإعطاء معاملة تفضيلية عند فرض الضرائب على الدخول المكتسبة، وفرض ضرائب مرتفعة على الدخول غير المكتسبة، لأن الحصول على دخل من العمل أكثر مشقة من الحصول على الدخول غير المكتسبة.

أما الدخل القومي تحديداً فيعرف بأنه مجموع عوائد عناصر الإنتاج خلال سنة في اقتصاد دولة معينة. وعناصر الإنتاج هي العمل (الإنسان) الأرض، رأس المال، وبمعنى آخر فالدخل القومي هو مقياس نقدي لإجمالي قيم السلع والخدمات المنتجة خلال فترة محددة في تلك الدولة. وهناك ثلاثة مداخل لقياسه: الأول، إجمالي الدخول المتولدة من النشاط الاقتصادي، أي عوائد عناصر الإنتاج، والثاني، إجمالي إنفاق الأشخاص أو الأفراد ويميز هنا بين كل من الإنفاق الاستهلاكي والاستثماري على وجه الخصوص، والثالث إجمالي الناتج في القطاعات الإنتاجية المختلفة زراعة وصناعة وخدمات. ويقسم كل منها تقسيمات فرعية عديدة.

ويستخدم الدخل القومي عادة كمقياس لمستوى الرفاهية الاقتصادية والمعيشة، إلاّ أنه ينقصه كمؤشر إجمالي عدم أخذه في الاعتبار أنماط توزيع الدخل بين الفئات المختلفة. كما يستخدم الدخل القومي في تقييم معدلات التقدم والنمو الاقتصادي في الدولة الواحدة عبر الزمن، وبين الدول المختلفة عبر المكان. ويتطلب تحقيق هذا الهدف أن يقدر الدخل القومي بالأسعار الثابتة والعملة الموحدة مما يثير بعض الصعوبات الفنية.

وتفرق حسابات الدخل القومي بين الدخل المحلي الإجمالي والدخل القومي الإجمالي. الأول يقيس الدخل المتولد داخل الدولة بصرف النظر عما إذا كانت عناصر الإنتاج يملكها مواطنو الدولة أو أجانب، في حين أن الدخل القومي يقيس إنتاج عناصر الإنتاج الوطنية، سواء كانت مقيسة داخل الدولة أو خارجها، ولتحويل حسابات الدخل المحلي إلى قومي يضاف إلى صافي تحويلات عناصر الإنتاج من وإلى الخارج. ويتم تقدير الدخل المحلي أو القومي الصافي بعد خصم قيمة إهلاك رأس المال من خلال الفترة المعينة.

وهناك أربعة مفاهيم مرتبطة بمصطلح الدخل القومي:

١- الدخل القومي بتكلفة عوامل الإنتاج National Income at Factor Cost: وهو مجموع كل الأجور والرواتب والإيجارات والأرباح والفوائد، بما في ذلك دخل المنظمين، والأرباح غير الموزعة في الشركات قبل خصم الضرائب.

٢- الدخل القومي بأسعار السوق National Income at Market Prices: وهو يساوي الدخل القومي بتكلفة عوامل الإنتاج زائداً الضرائب غير المباشرة ناقصاً الإعانات.

٣- مجمل الناتج القومي Gross National Income: وهو يساوي الدخل القومي (بتكلفة العوامل أو بأسعار السوق) زائداً قيمة اهتلاك الأصول والصيانة.

٤- صافي الناتج القومي Net National Income: وهو الدخل القومي (بتكلفة العوامل أو بأسعار السوق) ناقصاً قيمة اهتلاك الأصول والصيانة.

أما الدخل الفردي فهو متوسط نصيب الفرد من الدخل المحلي، ويمكن الحصول عليه بقسمة الناتج المحلي الإجمالي أو الناتج القومي الإجمالي على عدد السكان. ويعتبر الدخل الذي يحصل عليه الفرد أساساً لتحديد طلبه من كل نوع من أنواع السلع والخدمات.

دراسة العمل **Work Study**

اسم عام لطرق دراسة الأساليب وقياس العمل، التي تستخدم لفحص عمل الإنسان (الموظف أو العامل) في جميع أوضاعه، والتي تؤدي بصورة منهجية إلى تحري جميع العوامل التي تؤثر في أداء العمل في الحالة الموضوعة قيد الدرس أداء فعالاً واقتصادياً بقصد إجراء التحسينات اللازمة.

ويرتبط بدراسة العمل ما يسمى بدراسة الوقت والحركة Time and Motion Study ويعني دراسة أساليب وأوقات العمل المعين للعمال لمعرفة ما إذا كان بالإمكان تبسيطه وتفادي الحركات غير الضرورية، وإعادة ترتيب تتابع الحركات بقصد إنجاز العمل في وقت أقل، من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

الدليل التنظيمي **Organizational Manual**

الدليل التنظيمي كتيب صغير يعد مكملاً للخرائط التنظيمية، فهو يحتوي على معلومات تفصيلية ودقيقة عن الأهداف العامة للمنظمة وسياساتها، والتقسيمات التنظيمية الرئيسية والفرعية. وأهداف الوحدة التنظيمية واختصاصاتها وسلطات كل وظيفة ومسؤولياتها. والوصف الوظيفي لكل وظيفة، والشروط الواجب توافرها لشغلها، والعلاقات الإدارية في المنظمة، وكذلك يبين حجم القوى العاملة في المنظمة وفي كل وحدة من وحداتها التنظيمية، بالإضافة إلى أساليب العمل وإجراءاته في مختلف الوحدات التنظيمية.

وفي العادة يتم توزيع الدليل التنظيمي على الموظفين في المنظمة كي يساعدهم على تفهم أعمالها والأعمال المنوطة بهم ومراكزهم الوظيفية والأبعاد الرئيسية لوظائفهم وعلاقاتها مع مختلف الوظائف والأعمال. كذلك يساعدهم على تفهم أساليب وإجراءات العمل المتبعة مما يسهل عليهم إدارة أعمالهم بكفاءة وفاعلية، وبشكل عام فهناك ثلاثة أنواع من الأدلة التنظيمية هي:

أ- دليل السياسيات التنظيمية: ويحتوي على السياسات الجوهرية للمنظمة المتعلقة بميادين العمل كالإنتاج والتسويق والتمويل، والعلاقات العامة والإنسانية.

ب- دليل التنظيم الإداري: ويبين هذا الدليل تنظيم المنظمة، ويشرح الواجبات العامة لكبار الإداريين ورؤساء الأقسام فيها، ويفصل بين سلطات الوظائف المختلفة ومسؤولياتها، والوحدات الإدارية وعلاقاتها وخطوط الاتصال ... الخ.

جـ- دليل التشكيل الإداري: ويستخدم كأساس يمكن الاستناد إليه في توصيف الوظائف وتعداد واجباتها، ويعد من العوامل المهمة في التشكيلات الإدارية المنظمة، ذلك أنه يتضمن بيانات مهمة مثل: اسم الوظيفة، وصف موجز لها، وكذلك اسم الإدارة وموقعها، لقب المسؤول الإداري، الواجبات العامة للإدارة أو القسم، مهام مدير الإدارة وبيان علاقتها مع الإدارات الأخرى.

وعادة ما تدمج هذه الأدلة الثلاثة في دليل واحد يسمى "الدليل التنظيمي".

دوران العمل **Labor Turnover**

يشير مصطلح دوران العمل إلى ظاهرة التغير في عدد العاملين في المنظمة أو حركة القوى العاملة دخولاً إلى المنظمة وخروجاً منها، حيث يدل حجم هذه الظاهرة أو معدل الحركة على مدى استقرار قوة العمل فيها. ويحسب معدل دوران العمل على أساس نسبة الذين يتركون الخدمة في فترة معينة إلى متوسط عدد العاملين في تلك الفترة.

$$\text{أي أن معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد الأفراد الذين تركوا المنظمة خلال فترة معينة}}{\text{متوسط أعداد العاملين بالمنظمة في الفترة ذاتها}} \times ١٠٠\%$$

ولكن الحركة الزائدة أو معدلها الكبير غير مرغوب بطبيعة الحال وهو مكلف في الوقت ذاته. فعندما يترك أحد العاملين وظيفته في المنظمة، فإن ذلك يترتب عليه تحمل المنظمة لأعباء استخدام موظف جديد، وتدريبه، ودمجه في جو العمل، علماً أن إنتاجية الموظف الجديد أقل من إنتاجية نظيره ذي الخدمة الطويلة، كما أن معدل التالف والفاقد وحوادث العمل التي يتسبب بها

الموظف الجديد يكون أكبر مما يتسبب به نظيره ذو الخدمة الطويلة، وهو ما يضاف إلى جملة الأعباء التي تتكبدها المنظمة نتيجة ترك الموظفين للعمل فيها. هذا ومن المفيد مقارنة دوران العمل في المنظمة بالمعدل السائد في المنظمات الأخرى المماثلة في المنطقة خلال الفترة نفسها، للبحث عن أسباب الظاهرة وتحديد خطورتها ليصار إلى إيجاد الحلول الناجعة لها.

وفي الغالب فإن ظاهرة دوران العمل تحدث بسبب عدم رضا العاملين عن العمل، أو انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، وقد تنشأ لأسباب صحية أو عائلية أو سياسية وربما لأسباب تنظيمية بحتة، حيث يترك بعض الأفراد مواقعهم في المنظمة بسبب عدم ارتياحهم للتغيرات التنظيمية التي حدثت أو المتوقع حدوثها ... الخ.

ويقابل دوران العمل الاستقرار المهني Occupational Stability أي بقاء العامل في عمله مدة طويلة وفي محل العمل ذاته.

دورة مفرغة للفقر **Vicious Circle of Poverty**

يرتبط هذا الاصطلاح بالدول أو المناطق المتخلفة اقتصادياً. ويعني هذا الاصطلاح أن هذه الدول أو المناطق قد ظلت متخلفة ردحاً من الزمن، وستظل متخلفة دائماً، أي أن أي دولة ما فقيرة لأنها فقيرة. والدول المفرغة للفقر، في هذا المعنى، تتضمن أن هناك مجموعة دائرية من القوى التي تؤثر على بعضها البعض، وتتفاعل مع بعضها البعض، بحيث تبقى البلاد الفقيرة في فقرها بصفة مستمرة.

وهذه العلاقات الدائرية تزيد من تعقيد مشكلة تكوين رأس المال في الدول المتخلفة اقتصادياً. إن عرض رأس المال يتوقف على القدرة والرغبة في الادخار والقدرة الإدخارية في هذه الدول ضعيفة جداً، وضعف هذه القدرة نتيجة وسبب في الوقت نفسه، فهو نتيجة فقر الدول المتخلفة وهو سبب لاستدامة فقر هذه الدولة. أما من ناحية الطلب على رأس المال فهو يتوقف على حوافز الاستثمار، غير أن هذه الحوافز ضعيفة في الدول المتخلفة بسبب ما تعانيه من فقر، بما يصحبه من ضعف الإنتاجية وضيق السوق المحلي، غير أن ضعف حوافز الاستثمار التي يسببها فقر الدولة المتخلفة يؤدي بدوره إلى استدامة فقرها.

دولة الإدارة **Administration State**

تعبير يصف الدولة الإيجابية Positive State أو دولة الرفاهية التي يتسع نطاق العمل الحكومي فيها أو يمتد نشاطها إلى قطاعات وميادين كانت مهملة أو متروكة للقطاع الخاص، مثل

الصناعة والتجارة والعمل والإسكان والزراعة. وقد أصبحت ظاهرة التوسع هذه ظاهرة عامة تسود معظم مجتمعات العالم على اختلاف المذاهب التي تؤمن بها، تحقيقاً لمبدأ التدخل الإيجابي للدولة بقصد توفير الخدمات الضرورية، أو تنظيم النشاط الاقتصادي وتوجيهه، أو تحقيق العدالة الاجتماعية. وقد تنوعت طرق التدخل وامتدت من التملك إلى التنظيم والرقابة.

حيث تراجعت الفلسفة التي كانت تقوم على بقاء التدخل الحكومي ونشاط الإدارة العامة عند حده الأدنى، تمسكاً بمبدأ ألاّ تفعل الدولة للفرد ما يستطيع أن يفعله بنفسه، وذلك أمام فكرة أن النشاط الأهلي والمنظمات الخاصة مهما بلغت تمويلها وتنظيمها لا يمكنها أن تكون فعالة في مواجهة المشكلات على المستوى القومي.

دولة الرفاهية **Welfare State**

تعني الرفاهية رغد العيش وطيبه والخير العام وتقدم أفراد المجتمع، ووسيلة ذلك ارتفاع مستوى الدخل لكل فرد من أفراد المجتمع، ويتأثر هذا الدخل بسياسات الحكومات والسلطات في الدولة.

وتسعى دولة الرفاهية إلى تقديم الخدمات العامة والمعونات إلى أفراد المجتمع بما يحقق ارتفاع مستوى المعيشة، وبما يضمن حداً أدنى لهذا المستوى. ويذهب بعضهم إلى وجود رابطة قوية بين رفاهية الأفراد ورفاهية المجتمع جملة، ويعتبرون أن رفاهية المجتمع هي جملة ما يتمتع به كل فرد من أفراد المجتمع من رفاهية.

ويقابل دول الرفاهية التي تقوم بأداء الخدمات التي يتطلبها المجتمع الدولة الحارسة Gendarme State وهي التي تقتصر وظيفتها على وضع القواعد لصيانة النظام في المجتمع.

وتمثل دولة الرفاهية المستوى الأخير من التطورات التي طرأت على مهام الدولة حيث كانت في بادئ الأمر دولة حارسة، ثم رأت من واجبها تقديم بعض الخدمات لمواطنيها فأطلق عليها حينئذ دولة الخدمات، ولما توسعت في أداء الخدمات وأضافت إليها ما يزيد من رفاهية الشعب سميت دولة الرفاهية.

دولة نامية **Developing Country**

تعبير آخر للدولة المتخلفة التي تتطلع إلى النمو الاقتصادي عن طريق برامج للتنمية الاقتصادية طويلة الأجل، وعادة ما تكون هذه البرامج محدودة وفقاً لتخطيط قومي شامل، بمعنى أن يكون تنفيذها طبقاً لخطة مرسومة محكمة تتضمن وضع أهداف معينة ينبغي تحقيقها بوسائل

معينة وفي فترة زمنية معينة. غير أن هذه البرامج الواسعة للتنمية الاقتصادية لا بد من أن تفضي إلى اختلال كبير في التوازن الاقتصادي للدولة النامية، وهذا الاختلال مترتب على تنفيذ استثمارات لا تتفق في ضخامتها مع القدرة الادخارية للدولة. وهذا الإنفاق الاستثماري الكبير يؤدي في أغلب الأحيان إلى تغير في المستوى العام للأسعار.

وتتميز الدولة النامية بتردي الأوضاع الاقتصادية وارتفاع نسبة التضخم والبطالة وسوء التخطيط وتراكم الديون، وارتفاع معدلات النمو السكاني فيها، وارتفاع نسبة المواليد، وضآلة الإنتاج وتدني مستويات الدخل، واعتمادها بدرجة كبيرة على الزراعة، وارتفاع نسبة البطالة والبطالة المقنعة بالذات، واعتمادها في التصدير على محصول واحد غالباً أو بضعة محاصيل وانخفاض معدلات الادخار وبالتالي معدلات تكوين رأس المال فيها، وصغر حجم السوق، والتخلف التقني والفني. وتضخم يصحب مرحلة النمو الاقتصادي، واتساع الهوة بين الصادرات والواردات والزيادة المطردة في عجز ميزان المدفوعات إبان هذه المرحلة. وارتفاع نسبة الأمية وزيادة عدد المشتغلين بالزراعة إلى نسبة كبيرة عن نظرائهم العاملين في الصناعة بالإضافة إلى ارتفاع نسبة تشغيل الأطفال.

الدومين **Domaine**

يشير لفظ (الدومين) إلى أملاك الدولة، وهو مجموع ما تملكه الدولة أو تديره من استغلالات زراعية وصناعية وتجارية ومالية. والدخل المتأتي منها يعرف بدخل الدومين. ذلك أن الدولة في العصر الحديث أصبحت تتولى بنفسها إنتاج بعض السلع بل أن الدولة الاشتراكية تمتلك وسائل الإنتاج وتقوم بالعمليات الصناعية وتتولى الإتجار فيما تنتجه فتتركز بين يديها جميع وسائل التجارة الخارجية، وقد تتولى أيضاً أمر التجارة الداخلية، وما من شك أن هذه الصناعات وما تمارسه الدولة من عمليات تجارية تعود على الدولة بربح يعد من قبيل غلة الدومين الصناعي والتجاري.

ويقسم الدومين إلى دومين عام ودومين خاص. ومن أمثلة الدومين العام، الطرق والأنهار والمتاحف والموانئ والمرافق العامة، وقد تترك الدولة استعمال الدومين العام للأفراد بأثمان أو مقابل رسوم محدودة. أما الدومين الخاص فيشمل الأموال التي تملكها الدولة ملكية خاصة بقصد الحصول على دخل منها، مثل ملكيتها من المزارع والمصانع وآبار البترول والمناجم ... الخ. ويقسم الدومين الخاص إلى دومين زراعي ودومين صناعي ودومين تجاري ودومين مالي.

أما الدومين الزراعي فيتكون من الأراضي الزراعية والغابات ومصائد الأسماك والمراعي والإنتاج الحيواني كالدواجن والأبقار وغيرها. بينما يشمل الدومين الصناعي كافة المشروعات الصناعية التي تملكها الدولة وتديرها، وتتمثل إيرادات الدولة منها من حصيلة بيع ما تنتجه من سلع وخدمات، وقد ازدادت أهمية الدومين الصناعي في الوقت الحاضر نظراً لأن الدولة بدأت تهتم بإقامة المشروعات الأساسية، كما صارت تهتم بتحقيق التنمية الاقتصادية، الأمر الذي جعلها تمتلك الكثير من المشروعات الصناعية والسياحية وغيرها، في حين يتمثل الدومين التجاري في ملكية الدولة من المشروعات التجارية ولا سيما ما يتعلق منها في التجارة الخارجية. أما الدومين المالي فيقصد به محفظة الدولة من الأوراق المالية، أي ما تمتلكه من الأسهم وحصص التأمين وغير ذلك. وقد ازدادت أهميته في العصر الحديث نظراً لانتشار شركات الأموال وإسهام الدولة في رأسمال الكثير من المشروعات الهامة.

ديمقراطية **Democracy**

عرفت الديمقراطية عند قدماء اليونان بمعنى حكم الشعب لنفسه. وقد كانت في ذلك الحين تعني ممارسة كل المواطنين لحقهم في اتخاذ القرارات السياسية عن طريق المشاركة المباشرة، أخذاً في الاعتبار أن المواطنة كانت قاصرة على فئة محدودة (ارستقراطية) في إطار محدودية نطاق دولة المدينة، إلاّ أنه بتطور المجتمعات وتعدد مؤسساتها ووظائفها أصبحت الديمقراطية تعني حكم الشعب لنفسه عن طريق انتخاب ممثلين له في السلطة، بدلاً من المشاركة المباشرة لكل المواطنين، وقد حافظت بعض الأنظمة السياسية على بعض جوانب الديمقراطية كاستخدام الاستفتاء الشعبي، أو تشكيل مجالس شعبية، وفسح المجال أمام المبادرات الجماهيرية. ومن المعروف أن النظام الديمقراطي ينص على فصل السلطات الثلاث (التنفيذية، والتشريعية، والقضائية) مع الرقابة والتوازن فيما بينها.

ومن أهم سمات المجتمع الديمقراطي أنه يضمن حريات المواطنين من أبنائه، كحرية التعبير، وحرية الانتخاب، وحرية تنظيم الهيئات والأحزاب، وحرية الصحافة. وقد برزت في المجتمع الديمقراطي أهمية تنظيم المؤسسات والأحزاب والاتحادات المهنية التي تقوم على المبادرات الفردية والجماعية خارج إطار الدولة، وذلك كي تفسح المجال لأكبر عدد من المواطنين أن يشاركوا في تسيير دفة الحكم وإنماء النقاش السياسي داخل المجتمع، حتى يتمكن القائمون عليه من اتخاذ قراراتهم السياسية وتنفيذها بدعم أكبر عدد ممكن من أبنائه.

Divan, Council ديوان

الديوان كلمة فارسية معناها سجل أو دفتر، وأطلق اسم الديوان من باب المجاز على المكان الذي يحفظ فيه الديوان. وذكر ابن خلدون في مقدمته أن أصل هذه التسمية أن كسرى عظيم الفرس نظر يوماً إلى كتّاب ديوانه وهم يحبسون على أنفسهم كأنهم يتحدثون، فقال (ديوانه) أي مجانين بلغة الفرس، فسمي موضعهم بذلك، وحذفت الهاء لكثرة الاستعمال تخفيفاً فقيل ديوان ثم نقل هذا الاسم إلى كتّاب هذه الأعمال المتضمن للقوانين والحسابات، يقول الماوردي: (الديوان موضوع لحفظ ما يتعلق بحقوق السلطة في الأعمال والأموال ومن يقوم بها من الجيوش والعمال).

وقد عرف في التاريخ الإسلامي عدّة دواوين تشبه في عملها الوزارات في العصر الحديث وكان أهمها:

١- **ديوان بيت المال:** عمل هذا الديوان الأساسي هو تدقيق حسابات واردات الدولة ووجوه الإنفاق المختلفة، فالواردات، كان يتم تحصيلها من المكلفين بواسطة ديواني الخراج والضياع، حيث أصول الأموال أو ما كان يعرف بـــ (قانون الخراج) الذي كان الأصل الذي يرجع إليه للمقارنة عند الاختلاف بين ما فيه وبين ما يرد من أموال من مختلف الولايات. أما النفقات فقد كانت تتم أيضاً حسب وجوه الإنفاق المقررة في الديوان الخاص بها، وترفع الكتب بذلك لبيت المال حيث تجري مقارنتها بالأصول. وهو بهذا يشبه وزارة المالية في العصر الحاضر، وصاحبه يقوم بمهام وزير المالية، وكان يطلق عليه صاحب بيت المال. وأهم موارد بيت المال: الخراج، والجزية، والزكاة، والفيئ، والغنيمة، والعشور.

٢- **ديوان الخراج:** ويختص بجباية الأموال الخراجية بأنواعها وتقييدها في السجلات الخاصة بها وتوزيعها في مصارفها المختلفة.

٣- **ديوان الضياع:** الضيعة هي الأرض المغلة، وقد كان الخلفاء يمنحون الضياع (الإقطاعات) لبعض الأعوان لاستغلالها مقابل أن يؤدوا عنها ضريبة لبيت المال وقد أنشئ هذا الديوان في الفترة التي توسع الخلفاء في الإقطاع، وقد أفرد كديوان مستقل زمن هارون الرشيد، وصار له صاحب مستقل بالعمل فيه، ونظراً لارتباطه بديوان الخراج، فقد كان الديوانان يجمعان لشخص واحد في المركز أو لعدد من الأصحاب يستقل كل واحد منهم بولاية من ولايات الدولة.

٤- **ديوان النفقات:** وعمل هذا الديوان إدارة وتنظيم جميع النفقات الجارية في الدولة.

٥- **ديوان البريد:** ويختص بنقل الرسائل والمكاتبات بين أنحاء دولة الخلافة، إلى جانب النظر في وسائل نقل البريد كالدواب والسكك (وهي المحطات التي كانت تزود بالخيول وراكبيها وعلفها ... الخ).

٦- **ديوان الجيش:** ومهمة هذا الديوان الإشراف على الجيش بتقييد أسماء أفراده وأوصافهم ومقدار أرزاقهم وإحصاء أعمالهم ... الخ.

٧- **ديوان الرسائل:** ويسمى بديوان الإنشاء أو ديوان المكاتبات، وكان من أهم الدواوين في دولة الخلافة الإسلامية، ويختص بإنشاء الرسائل وتحريرها والتوقيع على الرسائل والشكاوى، والنظر في الكتب الواردة إليه وإعداد الأجوبة عنها، والنظر في أبراج الحمام (وسيلة النقل الجوي للمكاتبات آنذاك) والنظر في القصاد (وهم حملة الرسائل الموفدون من السلطات) ونقل الأخبار التي تهم السلطان والمملكة عموماً.

٨- **ديوان الزمام** (الأزمَّة): استحدث هذا الديوان في الدولة العباسية كجهاز للإشراف على أعمال الدواوين الأساسية، وقد كان لكل ديوان من الدواوين المذكورة زماماً يشرف عليه ثم استحدث ديوان عام هو (زمام الأزمة) للإشراف على الدواوين جميعها.

وهناك دواوين أخرى عديدة بعضها يستحدث بصورة مؤقتة ثم يلغى أو يدمج في غيره تبعاً للتطوير الإداري الذي يحدث في كل عصر.

ويستخدم لفظ الديوان في العصر الحديث استخدامات شتى فيقال (ديوان المحاسبة) ويراد به ذلك الجهاز المنوط به مهام الرقابة المالية على نفقات الدولة وأجهزتها المختلفة. وديوان الرقابة الإدارية وهو الجهاز الإداري الذي يتابع نشاطات الدولة من الناحية الإدارية، وهناك ديوان الموظفين أو ديوان الخدمة المدنية ... الخ.

كذلك يطلق لفظ الديوان ويراد به تلك الوظيفة التي تشبه وظيفة أمين السر (السكرتير) في أي وزارة أو مصلحة حكومية ويقال لمتوليها رئيس الديوان. وفي السياسة تستعمل كلمة الديوان لتدل على مكان تجمع وإدارة شؤون هيئة سياسية ما، مثل الديوان الملكي الذي يجمع موظفين يديرون شؤون القصور الملكية وأمورها الإدارية.

((ر)) حرف الراء

الراتب (المرتب) Salary

مبلغ من المال يتقاضاه الموظف من الخزانة العامة بصفة منتظمة كل فترة محددة تقدر عادة بالشهر، مقابل ما يؤديه من خدمات وظيفية. حيث تضع القوانين لكل درجة أو وظيفة مرتباً معيناً، تراعي في تحديد مقداره اعتبارات متعددة، أهمها درجة التأهيل المستلزم، ومدى المجهود المتطلب، وحالة سوق العمل. وقد يختلف مقدار الراتب الذي يحصل عليه موظفون يقومون بنفس الوظيفة، وذلك نتيجة اختلافات مدة الأقدمية، أو الشهادات العلمية، أو الحالة الاجتماعية ... الخ.

ويتكون الراتب أو المقابل المالي الذي يحصل عليه الموظف من عناصر مفردات متعددة أهمها الراتب الأساسي، والرواتب الإضافية التي تتخذ أسماء متعددة، من البدلات كبدل المخاطر وبدل التفرغ، ومنها المكافآت التشجيعية والاستثنائية. وقد يضاف إلى ذلك بعض المزايا العينية كالمسكن والخدمات الصحية. وفضلاً عن ذلك يمنح الموظف تعويضاً عن الأعمال الإضافية التي يكلف بها في غير أوقات العمل الرسمية.

ويستخدم لفظ (راتب) أو (مرتب) عادة بمعنى متميز عن المعنى الأجر (Wage) حيث يشير الأول إلى مكافآت العمل الفني أو الإداري، أما الأجر فيشير إلى مكافأة العمل اليدوي.

وتوضع للرواتب حدود عليا ودنيا يجمعها ما يسمى (بالكادر) الذي تتفاوت درجاته تبعاً للتنظيم المالي والإداري. ولنوع العمل الذي يقوم به الموظف. ويلاحظ في حدوده الدنيا ما يسد الحاجة، وهو لذلك خاضع لتطور الأسعار ومحاولات رفع مستوى المعيشة، ولذلك تطرأ عليه تغييرات من حين لآخر.

الرستاق Rostag (Region, District)

أحد التقسيمات الإدارية القديمة، وهو كل موضع فيه مزارع وقرى، ولا يقال ذلك للمدن، وهو أصغر من الكورة والأستان، وهو عند الفرس بمنزلة السواد في العراق ويقابله القضاء في المصطلح الحديث.

ويطلق لفظ (الرزداق) ويراد به الرستاق، والرستاق إحدى الولايات في سلطنة عمان حالياً، وعاصمته مدينة الرستاق. (انظر: كورة).

الرسم Fee

الرسم في اللغة يأتي بمعان عدة، فهو يعني الأثر أو بقيته، أو ما لا شخص له من الآثار. وكذلك تمثيل شيء أو شخص بالقلم أو نحوه، ومنه (الرسم البياني) وهو خط بين الارتباط بين متغيرين أو أكثر، وجمعه رسوم.

وفي علم المالية الحديث: الرسم المبلغ الذي تحصل عليه الدولة والهيئات العامة مقابل الخدمات العامة التي تعود على المواطنين، وهو بذلك يختلف عن الضريبة من حيث أن الرسم يدفعه المواطنون مقابل ما تقدمه الدولة من خدمات في حين أن الضريبة تدفع بدون مقابل، وتستعين الدولة بحصيلتها لتغطية النفقات العامة.

ومن صور الرسم: الرسوم الجامعية، والمدرسية، ورسوم التسجيل، والرسوم القضائية، ورسوم الدمغة على الإيصالات والشيكات والكمبيالات، وما يدفع نظير خدمات البريد والمواصلات، وغيرها من الخدمات المماثلة.

والدولة حينما تؤدي هذا النوع من الخدمات لا تبتغي الربح أو الكسب بل تضع الصالح العام نصب عينيها، وتسعى في سبيل تحديد فئات الرسم أن تكون حصيلة الرسم بحيث تغطي تكلفة الخدمات المقدمة.

ويطلق البعض لفظ الرسم ويريد به الضريبة أو العكس، وهو تجاوز للتفرقة المشار إليها أو المعاني المحددة لكل منهما.

الرضا الوظيفي Job Satisfaction

يشير الرضا الوظيفي أو (الرضا عن العمل) بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله وظروفه. وهذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية، فكلما كان هناك تطابق بين مدى إدراك الفرد وبين ما يعتقده فيما يجب أن تكون عليه ذلك كلما كانت مشاعر الفرد إيجابية وتحقق له الرضا، والعكس صحيح. وبالتالي فالرضا الوظيفي مفهوم يعكس مدى تصور الفرد لإشباع حاجاته في العمل. فكلما تصور أن عمله يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو العمل إيجابية وكان راضياً عن عمله.

ويتأثر الرضا عن العمل بعدة عوامل يرجع بعضها إلى الفرد نفسه كحاجات وطموحات وأهداف الفرد، وبعضها يرجع إلى المناخ التنظيمي المحيط به كالأجور ومستوى العمل ونوع الإشراف وطبيعة القيادة وجماعة العمل وظروفه.

رفاهية اجتماعية Social Welfare

يقصد بهذا الاصطلاح كل اهتمام يوجه لتوفير أكبر قدر من الراحة والسعادة للأفراد والجماعات. ورفاهية الشعب عموماً من أهم واجبات الدولة والحكومة. وتتحقق الرفاهية الاجتماعية عن طريق أنواع من النشاط تهتم ببحث المشكلات الاجتماعية للمواطنين وإيجاد الحلول الناجعة لها، كما تتحقق عن طريق التخطيط الاجتماعي.

وقد كانت بدايات الرفاهية الاجتماعية متواضعة، فكان تدخل الدولة قاصراً على تقديم العون لبعض الفئات الهامشية، غير أنه بعد التطور الاجتماعي والاقتصادي في أعقاب الثورة الصناعية، وتحت ضغط الحركات العمالية المطالبة بالأمن والرعاية، بدأت رقعة تدخل الدولة تتسع تدريجياً وقد أدى التطور في بداية القرن العشرين إلى ظهور مفهوم الرفاهية العامة General Welfare.

وفي تطور تالٍ ارتبط مفهوم الرفاهية الاجتماعية بنظم الحكم الديمقراطي، إذ يقوم نظام الدولة الديمقراطية المعاصرة على مبدأين: أنها دولة دستورية تكفل الحريات والحقوق الفردية التي يتضمنها الدستور، كما أنها دولة رفاهية تبغي تحقيق أكبر قدر من العدل الاجتماعي للأفراد والفئات في المجتمع. وبذلك ظهر إلى الوجود مفهوم دولة الرفاهية Welfare State مشيراً بذلك إلى الدور الذي بدأت تلعبه لكفالة الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية لكافة المواطنين.

وقد أدى التطور إلى أن أصبحت نظم الرفاهية غير قاصرة على تقديم المساعدات في الحالات الطارئة أو الحرجة، بل تخطت هذا الهدف المحدود إلى كفالة الأمن وتنمية قدرات وإمكانات الأفراد. وأصبح للأفراد في ظل هذه النظم حق الحصول على المساعدة، أي أصبح له حق شخصي من قبل الدولة يخول له المطالبة بحقه والالتجاء إلى القضاء إذا اقتضى الأمر ذلك.

وتختلف أطر ومجالات نظم الرفاهية الاجتماعية بين الدول إلى حد ما، ومع ذلك تشترك معظم النظم المعاصرة في كفالة تغطية تأمينه يختلف مداها، وإن كانت تشمل عادة حالات البطالة والمرض، وإصابات العمل، والشيخوخة والوفاة، كما أن معظم الدول تكفل مجانية التعليم في بعض المراحل، وتتسع مجالات الرفاهية الاجتماعية في بعض النظم المتقدمة لتشمل التأمينات الاجتماعية والسكن والتعليم والصحة والعمل. وتعتبر نظم الدول الاسكندنافية من أكثر النظم شمولاً فيقال أنها تقدم الرعاية والمساعدة للفرد من المهد إلى الحد.

الرقابة Control

الرقابة وظيفة مهمة وعنصر أساسي من العناصر التي تتألف منها العملية الإدارية، وتعني المتابعة المستمرة لأداء العاملين أثناء قيامهم بتنفيذ الخطط الموضوعة، وتقويم أعمالهم أولاً بأول، ومقارنتها بالمعايير أو الأهداف الكمية والنوعية والتقديرية التي تضمنها المنظمة بالخطط المعمول بها. وذلك ضماناً لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة على أفضل وجه ممكن.

والرقابة عملية شاملة، بمعنى أنها تنصب على جميع العناصر الموجودة بالمنظمة وأهمها الأفراد والمواد والآلات والأموال وأسلوب أداء العمل ... الخ. وقد تطور مفهوم الرقابة من وظيفة علاجية إصلاحية تعنى بالخلل فقط حيث كانت تشبه وظيفة رجل المطافئ الذي ينتظر وقوع الحريق ليقوم بإطفائه، فأصبحت وظيفة لها مفهوم (ديناميكي) متحرك يشمل الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتحديد المعايير الرقابية الملائمة التي يقاس بها الأداء، وترافق العمل من بدايته في محاولة لتجنب الأخطاء أو اكتشافها قبل وقوعها أو ضبطها في بواكيرها الأولى على الأقل.

والرقابة على أنواع فمنها الرقابة السياسية المتمثلة في رقابة (البرلمان) مجلس الأمة، ورقابة الأحزاب السياسية، والرأي العام. والرقابة القضائية، والرقابة الإدارية. وهذا النوع الأخير يسمى الرقابة الداخلية، وهو على أشكال عدة: أهمها الرقابة الوقائية، وتتم هذه الرقابة عن طريق القيام بالجولات التفتيشية والمتابعة، والرقابة العلاجية التي تتم بعد انتهاء العمل، وهناك الرقابة المفاجئة والرقابة الدورية، والرقابة المستمرة ... الخ.

وتمارس الإدارة العامة الرقابة الإدارية على نفسها بنفسها، عن طريق وجود أجهزة رقابية تابعة للدولة تكون مهمتها الرقابة على الأجهزة الإدارية المختلفة، وتصحيح أخطائها وتقويم انحرافها ومحاسبة المسؤولين عن تلك الأخطاء والانحرافات.

ومن أهم الأجهزة التي تمارس الرقابة على مستوى الدولة ما يسمى في بعض الدول بديوان المحاسبة، ويعنى بضبط النشاط المالي للدولة، وجهاز الرقابة الإدارية أو الجهاز المركزي للرقابة الإدارية، ويتولى مراقبة النشاط الإداري لمختلف أجهزة الدولة ومؤسساتها إلى جانب ما تقوم به كل وزارة أو مؤسسة عامة من رقابة مالية وإدارية على نشاطها الخاص به.

وفي قطاع الأعمال يتولى مهمة الرقابة في كل شركة مديرها العام أو من يعاونه من مساعدين أو ما يتم تشكيله فيها من لجان أو أجهزة محاسبية ومتابعة لكافة نشاطاتها المالية والإدارية.

الرقابة بالاستثناء Control by Exception

أول من أشار إلى هذا الميدان في بداية القرن الحالي (فردريك تايلور) في كتابه إدارة المصنع (Shop Management). ويعني هذا المبدأ أن المدير أو الشخص ذا المنصب القيادي في المنظمة يجب ألاّ يصرف الكثير من وقته في مراقبة الأعمال الروتينية التي يقوم بها مرؤوسوه، بل عليه أن يقوم فقط بمراقبة الأعمال ذات الطبيعة الاستثنائية. وبمعنى آخر يستخدم تعبير الرقابة بالاستثناء في وصف عملية تزويد الإدارة بالمعلومات التي لا تراجع فيها سوى الانحرافات الهامة عن الميزانيات أو الخطط المقررة، كأساس لاتخاذ الإجراءات التصحيحية بشأنها، أي (دراسة انحرافات التنفيذ عن التخطيط).

ويقضي هذا المبدأ بأن تركز التقارير التي ترفع للإدارة على إظهار الاختلافات بين ما تم (أو يتم) وبين المطلوب إتمامه. فالانحرافات وليس التقدم العادي للعمل هو المطلوب رفعه والاهتمام به. والهدف الأساسي من الرقابة بالاستثناء هو تبسيط العملية الإدارية ذاتها، حتى يمكن للمدير أن يكشف المسائل التي تتطلب انتباهه ويتجنب المشاكل التي يمكن لمرؤوسيه حلها.

ومن المزايا التي يحققها أسلوب الرقابة بالاستثناء ما يلي:

١- يساعد المديرين على التركيز على النواحي المهمة في عملهم ويجنبهم إضاعة الوقت في الاهتمام بالأمور الجزئية والروتينية.

٢- يخفف عن المديرين عبء اتخاذ الكثير من القرارات، حتى يوكل أمرها إلى المرؤوسين.

٣- يؤدي أسلوب الرقابة بالاستثناء على الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية، حيث يوزع الجهد الإداري، بين المدير ومساعديه فيتفرغ المدير لمشاكل هامة معينة، بينما يتصدى مرؤوسوه للمشكلات الفرعية والثانوية.

إلاّ أنه يؤخذ على هذا الأسلوب أنه قد يعطي المديرين شعوراً ظاهرياً باطمئنان لا يستند إلى حقائق، وكثير من المشكلات تبدأ صغيرة ولا يشعر بها معايشوها فيغفل أمرها إلى أن تتفاقم، عندها قد يصعب حلها فتربك الإدارة ويحتاج علاجها إلى وقت طويل وجهد ومال كبيرين.

الرنجي Ringi

طريقة اتخاذ القرارات في المنظمات اليابانية، وهي صورة من صور اتخاذ القرار في شكل مجموعات. فعندما تدرك الإدارة مشكلة معينة، تحيل البحث فيها ابتداء إلى أدنى الأقسام أو الإدارات في التنظيم الإداري. والتي ستكون مسؤولة عن تنفيذ هذا القرار بالدرجة الأولى. وقد يكون تنفيذ القرار بشكل مباشر مسؤولية أكثر من قسم.

وعلى أية حال فإن المسؤولين عن التنفيذ يجتمعون للبحث في المشكلة المطروحة ثم يخرجون بقرار إجمالي، وذلك بعد النقاش الذي يتم على أساس مواجهة أفراد ذلك القسم أو الأقسام وجهاً لوجه. وإذا ما وافق عليه أفراد ذلك القسم يضع المسؤول ختماً بالموافقة، ثم يرفع إلى الإدارات في المستوى الإداري الأعلى والتي لها دور مباشر في تنفيذ القرار. حيث تتم مناقشته على هذا المستوى أيضاً، وإذا ما تمت الموافقة كذلك يضع مدير الإدارة ختماً آخر على القرار حيث يدل الختم على الموافقة. ويستمر ارتفاع القرار بوضع الأختام حتى يصل إلى أعلى مستوى إداري مسؤول عن تنفيذ القرار وقد يكون مدير المنظمة ذاته. وبذلك يخرج القرار ممثلاً لرأي جميع أفراد التنظيم المعنيين بتنفيذه أو الذين يمسهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

وفي القرارات الروتينية، قد يكتفى بوضع ختم رئيس القسم المسؤول عن التنفيذ المباشر فقط، وتعتمد هذه الطريقة على الاتصالات الشخصية المباشرة بين الأفراد والمنظمة، وهي عادة جيدة في المنظمات اليابانية حيث يوجد معظم العاملين في الغالب في حالات تسمح لهم بالاتصال المباشر وجهاً لوجه.

الروتين (الرتابة) Routine

الروتين كلمة فرنسية الأصل وتعني الطريق، وفي الاصطلاح: تعني التعود على سلوك طريق محددة أو العمل المتكرر على وتيرة واحدة في معالجة المعاملات الإدارية وبدون تفكير. ومنها الروتيني، وهي الصفة للعمل الذي يؤدى بهذا الأسلوب، والروتيني هو الشخص الذي تسيطر على نشاطه الوظيفي (عقلية روتينية) تجعله يسعى دوماً لإنفاذ الشكل ولو ضحى بالموضوع أو (المضمون) كلياً أو جزئياً.

روح الفريق Spirit of Group

روح الفريق هي اتجاه جماعي يؤدي إلى عمل الأفراد معاً كفريق متماسك، بأقل قدر من الخلاف والاحتكاك بينهم، للوصول إلى هدف مشترك مرغوب فيه. ويعتبر هذا المبدأ امتداداً لمبدأ

وحدة القيادة، ويقترب من المثل القائل (الاتحاد قوة)، حيث ينبغي أن يعمل الجميع كفريق واحد متعاون. وكلما زادت الاتصالات والتفاعل الإيجابي بين أعضاء الجماعة، كلما سادتها روح التعاون، والتعاون يمنح الجماعة قوة تعادل مجموع قوى الذين تتكون منهم.

وحتى تسود هذه الروح وتشيع بين جميع أفراد الجماعة، فإن الأمر يتطلب بناء الثقة بين الأفراد أنفسهم من جهة، وبينهم وبين القيادة من جهة أخرى. ومما يدعم هذه الثقة ويعززها العدل بين المرؤوسين ووضوح الأهداف التنظيمية، ووضوح العلاقات والسلطات في كافة أجزاء التنظيم، وإتاحة الحرية التامة للأفراد للتعبير عن آرائهم ومشاعرهم، وإشراكهم في صنع القرارات التي تتعلق بهم بصفتهم أعضاء في التنظيم، وكذلك شيوع مناخ تنظيمي مريح، وتوافر قدر من القرب النفسي والدفء في العلاقات الشخصية بين أعضاء الجماعة.

الروح المعنوية Moral

يقصد بالروح المعنوية تلك الحالة النفسية والذهنية التي تعبر عن نفسها بالولاء للمنظمة، والإخلاص في العمل، والحماسة والتعاون والزهو بالعمل وتكريس الوقت له، والرغبة المستمرة في التجديد والابتكار والإبداع. كما يقصد بها ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين الإقبال بحماس على مشاطرة أقرانهم في ألوان نشاطهم ويجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية. ويمعنى آخر هي خليط من مشاعر الفخر والثقة والحماس.

وتمثل اتجاهاً نفسياً مركباً يشير إلى الروح السائدة بين أفراد جماعة معينة أو اتجاه كل منهم نحو زملاء العمل. ونحو العمل ذاته، ومهامه ... الخ. وتشير الروح المعنوية المرتفعة إلى الثقة بالجماعة وثقة الفرد بدوره في هذه الجامعة، واستعداده للكفاح من أجل تحقيق أهدافها، كما تشير درجة الحماسة والاندفاع لتحقيق أهداف الجماعة.

وثمة مظاهر تدل على ارتفاع الروح المعنوية للجماعة أهمها ما يأتي:

أ- المشاعر الإيجابية نحو جماعة العمل والثقة في إمكان بلوغ الأهداف الصعبة.

ب- قلة المشاحنات بين أعضائها وهي المشاحنات التي يمكن أن تؤدي إلى صراعات خطيرة وضارة. وقد تنتهي بتفكك الجماعة وتبددها.

جـ- شدة تمسك الأعضاء بعضويتهم في الجماعة وفخرهم وسعادتهم بالانتماء إليها.

د- شدة تبني أعضاء الجماعة لأهدافها، وسعيهم لتحقيقها، ودفاعهم عنها، وحرصهم على بقائها واستمرارها.

هـ- مشاركة الأفراد في مهام نوعية محددة يتطلبها تحقيق الهدف النهائي للجماعة.

الرئاسة Presidency

يطلق لفظ الرئاسة يراد به المركز الذي يحتله من يمارس السلطة على الجماعة كما يراد بها سلطة الفرد ذاتها التي آلت إليه وفق الأوضاع التنظيمية القائمة، واستمرارها رهن بنظام ووضع رسمي محدد يقر سلطة الرئيس الرسمية، وهي تمثل تركز سلطة اتخاذ القرارات في فرد واحد بينه وبين باقي أعضاء الجماعة مسافة رسمية وتقليدية، ويمثل كبار الموظفين بالحكومة والضباط عادة أنواعاً من الرياسات التي تفرض من أعلى ويقرها الوضع التنظيمي الرسمي الذي لا سلطان لأعضاء الجماعة عليه.

والرئيس في إطار هذا المفهوم شخص يختص بالإشراف على أداء العمل وفقاً للتعليمات الموضوعة وفي حدود المستويات المقررة، مع التدخل لحل المشكلات التي تظهر في حدود اختصاصه أولاً بأول وعلاقة الرئيس بالجماعة تقوم على أساس الاختصاصات والمسؤولية المنوطة به والسلطة الرسمية المقررة التي يمارسها، وله في هذا حق إصدار الأوامر وعلى المرؤوسين تنفيذها، فإذا امتنعوا أو قصروا ترتب على ذلك مساءلتهم.

والرئاسة بهذا المفهوم تختلف عن القيادة، وذلك أن القيادة تنبع تلقائياً من الجماعة، والقائد يستمد سلطته الفعلية من قدرته على التأثير في سلوك الآخرين بالطريقة التي تمكنه من الحصول على طاعتهم له، ولذلك فإن الطاعة في العلاقة القيادية أساسها تقبل الجماعة للقائد، وهي بذلك تسبغ عليه طاعتها. بينما الطاعة في العلاقات الرئاسية مفروضة من الرئيس على الآخرين بحكم وضعه الرسمي.

وعلى هذا الأساس فليس كل رئيس قائداً بالضرورة، وإن كان هذا لا ينفي أن كثيراً من الرؤساء يمتلكون صفات قيادية، يؤدون أدوارهم ويستعملون سلطاتهم وتأثيرهم الشخصي.

((ز)) حرف الزاي

الزكاة Zakat

الزكاة هي الركن الثالث للعقيدة الإسلامية. وهي عبادة ذات طابع مالي. والزكاة في اللغة هي الزيادة والنماء. وتنقسم الزكاة إلى نوعين: زكاة المال وزكاة الفطر أو النفس. وترتبط زكاة الفطر أو النفس بالأشخاص ولا تتعلق بالأموال. وتسمى صدقة الفطر، وزكاة الصوم، وزكاة رمضان، وزكاة النفس، وقد فرضت في السنة الثانية من الهجرة، وهي السنة التي فرض فيها صيام رمضان. وتجب زكاة الفطر على كل مسلم حر قادر على إخراجها عن نفسه وعمن تلزمه نفقتهم، كزوجته وأولاده وخدمه الذين يتولى أمورهم ويقوم بالإنفاق عليهم، ووقت أدائها هو قبل صلاة عيد الفطر، تطهيراً لصيام الصائم، وإغناء للمساكين والفقراء من ذل الحاجة والسؤال يوم العيد.

أما زكاة المال، أو الزكاة الشرعية فهي حق الله المعلوم في مال المسلم، يفرض على مجموع القيمة الصافية للثروة النامية والقابلة للنماء التي حال عليها الحول القمري، أو عند حصادها، وتقع داخل النصاب المحدد وتجبى –في الجزء الأكبر منها– من قبل الدولة، وتنفق بواسطتها بهدف تمليك جزء معين من المال المعين إلى المصارف التي عينها الله في كتابه الكريم وهي الفقراء والمساكين، والعاملون على الزكاة (الموظفون في إدارتها)، والمؤلفة قلوبهم، (وقد أوقف عمر بن الخطاب هذا البند لبلوغ الإسلام العزة والمنعة)، والرقاب (تحرير العبيد والجواري، وقد أصبح هذا البند لا لزوم له بعد تحريرهم)، والغارمون، وفي سبيل الله (كل جهاد يراد به سيادة كلمة الله)، وابن السبيل (المسافر من بلد إلى آخر وانقطعت نفقته). وتبين أحكام موارد ومصارف الزكاة الأثر العميق الذي تضطلع به في المجتمعات التي تطبقها، ففضلاً عن الآثار الاجتماعية العميقة من التقريب بين طبقات المجتمع وإزالة البغضاء والشحناء من نفوس الفقراء في مواجهة الأغنياء، وتوفير مناخ من الاستقرار السياسي والاجتماعي، فإن للزكاة آثاراً اقتصادية بعيدة، ومن أهمها: دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال محاربتها للإكتناز والحث على الاستثمار والإنفاق، ومن خلال التأثير في مستوى التشغيل والتخفيف في التقلبات الاقتصادية والحد من التضخم، كذلك تسهم الزكاة في توفير حد الكفاية لكل أفراد المجتمع، وتحقيق التكافل الاجتماعي بينهم وبين جيرانهم المسلمين، طالما كان في حصيلة الزكاة

فائض عن حاجة المجتمع الذي جمعت منه، إلى جانب ذلك فإن نظام الزكاة يقوم بما تقوم به شركات التأمين في التخفيف من آثار الكوارث على المصابين بها وذلك من خلال سهم الغارمين.

وقد أجمع الفقهاء المسلمون على وجوب الزكاة على كل مسلم حر مالك للنصاب ملكاً تاماً وذلك على رأس كل حول قمري كامل إذا كان نقداً أو عروض تجارة، أو عند الحصاد أو قطف الثمار بالنسبة للزروع والثمار.

((س)) حرف السين

سجلات الدوام Business Records / Office Register

دفاتر معدة لضبط دوام الموظفين، حيث يوقع عليها الموظفون حال قدومهم للعمل وحال مغادرتهم له، بحيث يدون كل منهم ساعة قدومه وساعة مغادرته لمكان العمل، وقد أستعيض عن هذه السجلات في المصانع وكثير من المنشآت والمؤسسات بساعات (أجهزة توقيت) لها فتحة خاصة يُدخل الموظف بطاقته الخاصة فيها فتطبع الساعة (الجهاز) وقت حضوره على البطاقة، وكذلك الأمر وقت مغادرته عند نهاية دوامه. وتستعمل هذه السجلات والبطاقات لمراقبة دوام الموظفين، لغايات ضبط التأخير والانصراف المبكر ليتسنى للإدارات حساب الوقت الضائع الذي يخصم على أساسه أجر الموظف أو راتبه، أو يُحسب ضمن إجازته السنوية أو العرضية.

السخرة Forced, Labor

السخرة في اللغة، التكليف بالعمل بلا إرادة ولا أجر، أي هي عمل جبري بدون مقابل يشكل نوعاً من العبودية أو التبعية الذليلة يفرضه المنتصر على المهزوم –كما فعل جيش أبرهة بأهل اليمن عندما أرغمهم على تقديم ضروب السخرة في بناء كنيسة صنعاء، أو كما فعل فرعون بالأسرائيليين– أو تجنيد قسري للقوى العاملة يفرضه الحاكم على المحكوم لبناء الصروح والمشاريع العامة الواسعة النطاق كما في بناء السدود والتحصينات وشق الطرق إلى غير ذلك. ويلاحظ العلامة عبدالرحمن بن خلدون أن السخرة تعيق الاقتصاد أولاً ثم تدمره ومعه المجتمع السياسي. ذلك أن من السخرة المساس بالتوازن الاقتصادي، علاوة على أن الإسلام كان يعتبر العمل القسري ممقوتاً باعتبار أن حرية العمل وحرية الكسب مصانة في الإسلام.

وفي العصر الحديث تلجأ الدولة إلى تجنيد جماهير العمال في حالات الضرورة القصوى كالحرب أو في الكوارث أو لإقامة المشاريع العامة الكبيرة عن طريق بث الحماس والحث على التطوع، وتتولى على كل حال تأمين حاجات العاملين الأساسية والضرورية لإعالتهم. ومن الحالات النادرة القريبة من السخرة في التاريخ المعاصر لجوء ألمانيا النازية لمثل هذا الأسلوب في الحرب العالمية الثانية، ومعسكرات العمل في سيبيريا في الفترة الستالينية في الاتحاد السوفياتي. ولا تعتبر الخدمة الإلزامية في القوات المسلحة نوعاً من السخرة لأنها نوع من الواجب والضرورة لحماية الأوطان.

سلطات عامة Public Authorities

يقصد بهذا الاصطلاح الإشارة إلى الوظائف الرئيسية للدولة والصلاحيات المستمدة منها بشكل عام، دون النظر إلى الفصل بين السلطات المتداخلة إلى سلطة تنفيذية وتشريعية وقضائية. وتتجلى هذه السلطات على صعيدي السياسة والإدارة لجهة وضع الدستور وإعداد التشريعات واختيار الموظفين، ومراقبة الإدارة دون حصر الاختصاص الوظيفي بسلطة معينة.

السلطة الإدارية Administrative Authority

تعرف السلطة بأنها الحق الشرعي الممنوح للموظف من أجل مزاولة وظيفته والتي تخوله اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات مرؤوسيه في إطار وظيفته، وتوجههم إلى أداء الأعمال المطلوبة منهم.

ولذلك فهي من أساسيات عمل المدير، وامتلاكها هو أحد المقومات المهمة التي تمكنه من ممارسة صلاحياته، كما أن السلطة هي التي تعطي للتنظيم الإداري شكله الرسمي وللقائمين عليه القوة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

ومن وسائلها إصدار الأوامر والنواهي ممن يملكها إلى الخاضعين لها، ومراجعة أعمالهم وإثابتهم أو عقابهم.

ولا يعني ذلك أن السلطة تخول صاحبها استعمال القسوة مع المرؤوسين لإجبارهم على إنجاز الأعمال الموكولة إليهم، كما أنها لا تعني أن للمدير الحق في إصدار ما يشاء من أوامر وتعليمات، فهناك حدود وقيود تمنع التعسف في استعمال السلطة الإدارية. بعض هذه القيود داخلي يتمثل في القيود المنصوص عليها في قرار تأسيس المنظمة ونظامها الداخلي، أو القيود المتمثلة في أهداف المنظمة وسياستها العامة، وبعضها خارجي يتمثل في الأنظمة والقوانين المعمول بها في الدولة التي تعمل ضمنها المنظمة، وكذلك الأعراف والقيم الاجتماعية والثقافية السائدة في بيئة المنظمة.

وتستمد السلطة قوتها مما يتميز به صاحبها من العلم أو المال أو الخبرة أو سمات الشخصية كالطول والقوة الجسمية وضخامة الصوت، أو قوة المبدأ والعقيدة التي يعتنقها، أو المرجعية التي ينتمي إليها الرئيس كالحزب أو العشيرة أو الجماعة، أو ما تخلعه عليه الوظيفة والمركز من سلطة رسمية أو قانونية ... الخ.

من جهة أخرى فقد يطلق لفظ السلطة ويراد به تلك الهيئة التي تتولى التنفيذ اليومي للقوانين وإدارة المرافق العامة للدولة. وهي تحتل جانباً من جوانب السلطة التنفيذية يمكن تمييزه عن جانبها الحكومي الذي تشترك فيه مع السلطة التشريعية، ويتمثل في رسم السياسة العامة للدولة. ويتولى دور القيادة في السلطة الإدارية عادة رئيس الدولة ورئيس الوزراء والوزراء. وذلك إلى جانب الأعداد الكبيرة من الموظفين العاملين في إدارات الدولة على اختلاف تخصصاتهم ومستوياتهم، وهم الذين يضطلعون بالعبء الأكبر من مهام السلطة الإدارية.

السلطة الاستشارية Staff Authority

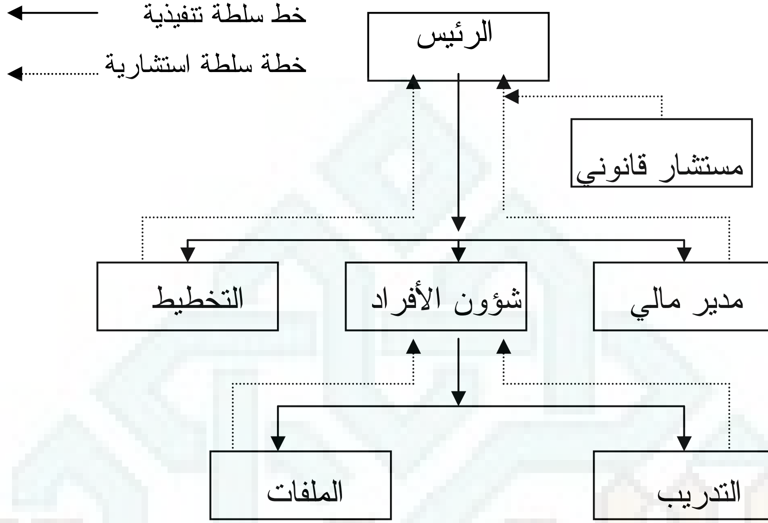
السلطة الاستشارية هي سلطة مساعدة في المنظمة Auxiliary Authority ونطاقها محدود، ومهمة المستشارين تنحصر في تقديم النصح والمشورة والمعلومات المدروسة للسلطة التنفيذية، دون أن يكون لهم حق في إصدار الأوامر أو الرقابة.

ذلك أنه كلما كبر حجم المنظمة كلما واجهت المسؤولين مشاكل متزايدة ومعقدة، الأمر الذي يجعل السلطة التنفيذية وحدها غير قادرة على أداء مهامها وعليه فإن الأمر يتطلب وجود المستشارين المتخصصين الذين لديهم القدرة والخبرة الكافية لمعالجة مثل هذه المشاكل.

والمستشارون هم الأفراد أو الإدارات التي تقوم بمساعدة التنفيذين عن طريق تقديم الآراء والمقترحات والتوصيات والمعلومات.

فإدارات البحوث والتطوير والعلاقات العامة هي إدارات استشارية، ويمكن أن توجد الوحدات الاستشارية في أي مستوى إداري بحيث تخدم المستويات الإدارية كافة. كما قد يكون المستشار شخصياً أو متخصصاً، فالمستشار الشخصي هو الذي يقدم خدمة فردية عامة أو محددة، وتنحصر مهمته في مساعدة رئيسه في التغلب عن المشكلات التي تعترضه، أما المستشار التخصصي فهو الذي يقدم خدماته للمنظمة كلها أو لمستوى إداري معين فيها.

ومن الأمثلة الشائعة للسلطة الاستشارية، اللجان الفنية التي تتصدى لاستشارات محددة في أمور فنية، والمستشار القانوني في المنظمة الذي تكون مهمته تقديم الخدمات القانونية للمدير المسؤول في المنظمة. والشكل التالي يوضح السلطة التنفيذية وأنواع السلطة الاستشارية الممكنة في المنظمة.



السلطة التقديرية Estimating Authority

تتمتع الإدارة بسلطة تقديرية عندما يكون لها حرية تقدير الظروف التي تبرر تدخلها من عدمه، أو حينما تملك حق اختيار التصرف الذي تراه ملائماً لمواجهة هذه الظروف إذا قررت التدخل، وكذلك عندما يكون في مقدورها تحديد الوقت المناسب للتدخل.

وقد تتمتع الإدارة بكل هذه الحريات في التصرف، وهذا ما لا يحدث إلاّ نادراً في الواقع العملي. إذ أن الغالب في الأمر أن الإدارة تملك حرية التصرف في معظم جوانب العمل الإداري أو في جانب واحد منه.

السلطة التنفيذية Executive Authority

تقسم وظائف الدولة إلى ثلاث وظائف: التشريعية والتنفيذية والقضائية، ويشار إليها بالسلطات الثلاث، ويخصص لكل وظيفة أو سلطة أجهزة مستقلة خاصة بها لتقوم بمهامها المنوطة بها. فالسلطة التنفيذية تشمل جميع الأفراد والمؤسسات المختصة في تنفيذ القانون، فيندرج في المصطلح رئيس الدولة ومعاونوه المباشرون كنوابه والوزراء وجميع الموظفين حتى أصغر عامل في الدولة. وبالرغم من أن تطبيق القانون على ما يحدث بين الأفراد من منازعات يعد تنفيذاً له فإن الرأي الغالب يعتبر القضاء ورجاله سلطة مستقلة ومتميزة عن السلطة التنفيذية.

ويندرج في مفهوم السلطة التنفيذية المجالس المحلية كمجالس المحافظات والمدن والقرى، لأنها تنفذ القانون على المستوى المحلي.

وتتشعب السلطة إلى حكم وإدارة، وتتنوع السلطة الإدارية فتتفاوت ضيقاً واتساعاً إلى سلطة مقيدة وسلطة تقديرية ولكن لا وجود للسلطة المطلقة في ظل نظام دولة المؤسسات أو الدولة القانونية.

أما أعمال السلطة فهي الأعمال المتصلة بتحقيق الاستقرار الداخلي والدفاع والعلاقات مع دول العالم وتنظيم مالية الدولة وتنظيم القضاء وتقديم الخدمات العامة للمواطنين، وتنشيط الاقتصاد ... الخ.

وتعرف السلطة التنفيذية من وجهة نظر الهيكل التنظيمي بأنها السلطة الآمرة التي لها الحق في إصدار الأوامر والتعليمات وتنساب بمقتضاها الأوامر والتعليمات من أعلى درجات التنظيم إلى أدناه وعلى المرؤوسين تنفيذ هذه الأوامر والتعليمات وإلاّ تعرضوا للمساءلة أو العقوبة والتنفيذيون هم الأفراد أو الإدارات التي تسهم مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة. ويعد هذا النوع من السلطة هو النوع المبدئي والأساس للسلطة وعادة ما يشار إليه بالسلطة المباشرة Direct Authority لأنها تتضمن الحق في إعطاء الأوامر التي يها تنفذ القرارات.

وبالتالي فإن كل المديرين يملكون سلطة تنفيذية على مرؤوسيهم والسلطة التنفيذية تؤسس على قبول مركز أو موقع المدير في المنظمة فالسلطة هي في الحقيقة تستمد شرعيتها من موقع المدير أو مركزه في الهيكل التنظيمي للمنظمة وليست مستمدة من شخصيته.

السلطة الوظيفية Functional Authority

السلطة الوظيفية حق يمارسه بعض الأشخاص في توجيه أوامر ذات طبيعة تنفيذية إلى العاملين تحت إمرتهم أو العاملين في أقسام أو دوائر أخرى في المنظمة ممن يقومون بأعمال لها علاقة باختصاص هؤلاء الأشخاص. كأن يمارس أحد المديرين في ديوان المحاسبة مثلاً سلطته على الموظفين في الدوائر المالية في مختلف الوزارات ومثله رئيس ديوان الرقابة الإدارية وكذلك مهندس الصيانة في كل وزارة.

وفي قطاع الأعمال يمارس مهندس الإنتاج في مصنع للأجهزة الكهربائية سلطته فيما يتعلق بشؤون الإنتاج والصيانة على جميع العاملين في دائرته والدوائر الأخرى ذات العلاقة مثل المبيعات والتخزين والصيانة ... الخ.

ذلك أنه كلما كبر حجم التنظيم وتنوعت نشاطاته كلما دعت الحاجة إلى التخصص وبروز ما يسمى بالسلطة الوظيفية إلى جانب السلطتين التنفيذية والاستشارية. والسلطة الوظيفية –مثل السلطة الاستشارية– هي مساعدة للسلطة التنفيذية، وتعطي لصاحبها الحق في الأمر في حالات تتعلق بالنواحي الوظيفية أو شؤون التخصص، غير أن حقها في إصدار الأوامر محدود بنطاق الاختصاص. ويمكن أن تفوض السلطة التنفيذية لفرد معين أو قسم ما في المنظمة، وذلك لغرض تنفيذ أو ممارسة نشاطات فنية تخدم المنظمة ككل.

وهناك عوامل أخرى تفرض إيجاد هذا النوع من السلطة، منها على سبيل المثال: النقص في المعرفة المتخصصة لدى المديرين التنفيذيين، وعدم القدرة على الإشراف على عمليات فنية معينة. وصعوبة إيجاد فنيين أو اختصاصيين يتوزعون على جميع الوظائف في كل المستويات.

بيد أن المشكلة الرئيسية في تطبيق السلطة الوظيفية هي ما تشكله هذه السلطة من خطر معنوي يمس الوظائف الإدارية التنفيذية في المنظمة، وذلك بالتقليل من مكانتها، فضلاً عما قد تتعرض له من تداخلات السلطة الوظيفية، وهو ما قد يراه البعض اعتداء على صلاحيات المدير التنفيذي، الأمر الذي يوجب الحذر عند ممارستها، والحرص على عدم امتدادها لمدير معين إلى أكثر من مستوى إداري واحد، علاوة على أنه يجب ألاّ يغيب عن الذهن أن السلطة الوظيفية – شأنها شأن السلطة التنفيذية– تكمن في تقبل الأفراد للأوامر الصادرة إليهم.

ولا تعني ممارسة السلطة الوظيفية إلى جانب السلطة التنفيذية رجوعاً عن مبدأ وحدة الأمر، أو خروجاً عليه، فهي سلطة مقيدة في حدود التخصص الوظيفي وحسب، كما أن ممارستها على الأفراد في الأقسام الأخرى تتم بالتنسيق مع المديرين التنفيذيين المباشرين في تلك الأقسام أو بعملهم.

السلوك التنظيمي Organizational Behavior

حقل المعرفة الذي يهتم بالدراسة العملية المنظمة للعلاقات المختلفة التي تنشأ نتيجة لوجود الأفراد والجماعات داخل التنظيمات سواء أكانت تنظيمات صناعية أو تجارية أو تعليمية أو تطوعية أو حكومية.

ويقوم هذا التعبير على افتراض مؤداه أن هناك نمطاً خاصاً من السلوك الإنساني يميز تصرفات الناس عندما يكونوا أعضاء في أي تنظيم، وهو سلوك مختلف عن تصرفاتهم خارج أطر تلك التنظيمات، فمن المعروف أن سلوك الموظف كشخص يختلف عن سلوكه عندما يكون

عضواً في جماعة، ذلك أن للجماعة أعرافها وقيودها التي تحكم سلوك الفرد وتجعله أحياناً يعطي الأولوية لمعايير الجماعة حفاظاً على عضويته فيها، وذلك لما تحققه له العضوية في مثل تلك الجماعات من إشباع لحاجات نفسية واجتماعية يصعب تحقيقها بدونها.

ويتناول البحث في موضوع السلوك التنظيمي جوانب مختلفة أهمها: الحوافز، الروادع، الصراع، التدريب، الاتجاهات، القيم، التوتر، الإدراك، الشخصية ... الخ.

سندات حكومية (سندات التنمية) Government Securities

سندات تصدرها الحكومة للاكتتاب العام، وتمثل قروضاً تحصل عليها الحكومة من الأفراد (أو الهيئات) إما لتمويل المجهود الحربي وتسمى (قروض الحرب) وإما لتمويل عمليات التنمية الاقتصادية وتسمى (قروض الإنتاج) أو (قروض التنمية). وتتفاوت مدة السندات فبعضها سندات قصيرة الأجل Short-term Securities يحل ميعاد استحقاقها بعد خمس سنين من تاريخ إصدارها، وسندات متوسطة الأجل Medium-term Securities يحل ميعاد استحقاقها بعد مدة تتراوح بين ٥و٢٠ سنة، وسندات طويلة الأجل Long-term Securities وهي التي تزيد مدتها على ٢٠ سنة.

سوء استخدام السلطة (عيب الإنحراف بالسلطة) Abuse of Power

يحدث سوء استخدام السلطة أو عيب الإنحراف بها حينما يستعمل المدير أو رجل الإدارة الذي يملك صلاحية القرارات سلطاته التقديرية –مع مراعاة الشكل الذي فرضه القانون– لتحقيق أغراض أو مآرب أخرى غير التي من أجلها منح هذه السلطات.

وترتكب الإدارة عيب الإنحراف أو تسيء استخدام السلطة أيضاً حينما تستعمل سلطاتها لتحقيق أغراض غير التي يحددها المشرع لهذه السلطات. فهو إذن نوع من عدم المشروعية ينحصر في أن عملاً قانونياً يكون سليماً في جميع عناصر عدا عنصر الغاية المحددة له.

السوق العربية المشتركة Arab Common Market

في الثالث عشر من آب ١٩٦٤ اتخذ مجلس الوحدة الاقتصادية العربية قراره بإنشاء (السوق العربية المشتركة) بين الدول التي صدقت على اتفاقية الوحدة الاقتصادية. والواقع أن أربع دول فقط هي التي طبقت القرار المذكور وصدقت عليه، وهي الأردن، وسوريا، والعراق، ومصر. ومن المهم ملاحظة أن الموجود حالياً بين هذه الدول ليس (سوقاً مشتركة) بالمعنى الفني لهذا المصطلح، وإنما هو حتى الآن مجرد (منطقة تجارية حرة) تم فيها تحرير تبادل المنتجات بين

أعضائها من الرسوم والضرائب والرسوم الأخرى ولكن هذا التحرير لم يقترن بعد بوضع تعريفة جمركية موحدة تطبقها الدول الأعضاء في مواجهة العالم الخارجي، كما لم يقترن أيضاً بإلغاء كافة القيود على انتقال رؤوس الأموال والعمال بين هذه الدول.

ولذلك يمكن القول أن ما تسعى إليه الدول الأربع المذكورة هو قيام منطقة للتجارة الحرة بينها كخطوة أولى نحو تحقيق السوق العربية المشتركة بمعناها الفني الكامل.

ويلاحظ أن قرار إنشاء السوق العربية المشتركة قد نص على أن تستمر في التمتع بالإعفاء من الرسوم الجمركية المنتجات الزراعية والحيوانية والثروات الطبيعية التي كانت معفاة منها طبقاً لاتفاقية جامعة الدول العربية بشأن تسهيل التبادل التجاري. أما المنتجات التي من هذه الأنواع، والتي لا تعفيها الاتفاقية المذكورة من الرسوم والضرائب، فتنخفض هذه الرسوم والضرائب سنوياً بمعدل ٢٠% من الرسم الأصلي ابتداء من أول كانون الثاني سنة ١٩٦٥. وبالنسبة للمنتجات الصناعية فقد نص كذلك على تخفيض الرسوم والضرائب عليها تدريجياً حتى تزول تماماً، كذلك نص القرار المذكور على إلغاء القيود الكمية المفروضة على المنتجات الصناعية في انتقالها بين الدول الأعضاء، وذلك على عشر مراحل سنوية تبدأ من أول كانون الثاني ١٩٦٥.

ويعمل مجلس الوحدة الاقتصادية العربية على أن تدخل جميع الدول الأعضاء المنظمة لاتفاقية الوحدة الاقتصادية في السوق العربية المشتركة التي ما زالت حتى الآن مقصورة على الدول الأربع المذكورة. كما يعمل أيضاً على أن تستكمل هذه الدول مقومات السوق المشتركة بمعناها الكامل.

السياسات Policies

مجموعة القواعد التي توضع بمعرفة المستويات الإدارية العليا في التنظيم لتوجيه وضبط الأعمال التي تتم في المستويات الأدنى لتستهدي به عند وضع خططها –وبخاصة فيما يتصل ببرامج العمل وإجراءاته– ويسترشد بها المديرون عندما يتخذون قراراتهم في نشاطهم الجاري خلال مرحلة التوجيه، ويلتزم بها المنفذون أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية. وبعبارة أخرى تعد السياسات بمثابة دستور العمل أو خرائط تبين الطريق أمام المرؤوسين، وهي في هذا تقلل من الأسئلة التي توجه إلى الرؤساء في المشاكل المماثلة.

ومن أهم صفات السياسات الثبات والدوام. لهذا لا يجوز أن يجري فيها تعديل ما، إلاّ إذا اتضح أنها غير قابلة للتطبيق أو أنها تقادمت وتخلفت عن روح العصر، أو أصابها شيء من الجمود أو القصور. كما أنها مرنة بحيث تسمح للمرؤوسين بالتصرف في حالة حدوث تغييرات داخل التنظيم أو خارجه، فإذا لم تكن السياسات مرنة (أي تسمح للمرؤوسين بحرية التصرف حسب الأصول) أطلق عليها تعليمات.

وتنقسم السياسات إلى ثلاثة أنواع: هي السياسات الأساسية والسياسات العامة والسياسات التفصيلية، بالإضافة إلى نوع رابع هو السياسات الضمنية. (انظر هذه السياسات في المواد اللاحقة).

السياسات الأساسية Main Policy

هي السياسات الرئيسية التي تنبثق منها كافة السياسات الأخرى. وهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف النهائية المقررة للمنظمة أو المنشأة، وتشمل مجموعة من المثل والمبادئ كما أنها تشرح الأهداف الرئيسية وتوضحها وتتصف السياسة الأساسية بالعمومية واتساع النطاق، حتى تسمح باستيعاب احتياجات المستقبل دون إجراء تعديل جذري فيها، ولأهمية هذا النوع من السياسات فإنه يفرض عادة بواسطة أعلى السلطات، كالجمعية العمومية للشركات، والمجالس التشريعية والسلطات السياسية في الدول. ولذلك نجد هذه السياسات منصوص عليها في النظام الأساسي للمنشأة أو في عقد تأسيسها، أما في مجال الإدارة العامة فإن السياسة الأساسية للدولة ترد ضمن دستورها بالإضافة إلى ما يرد في الوثائق التي تصدر من المستويات العليا فيها بغية تنظيم شؤون الدولة والنهوض بالمجتمع.

ونظراً لأهمية السياسة الأساسية للدولة باعتبارها منهاجاً للمستقبل وتؤثر تأثيراً كبيراً على حياة المجتمع كله، فإنها لا تقر في معظم الأحوال إلاّ بعد إجراء استفتاء شعبي وموافقة غالبية المواطنين عليها.

سياسة الباب المفتوح Open Door Policy

سياسة في الإدارة والحكم تقضي بتشجيع صغار الموظفين أو عامة الناس بالدخول إلى مكتب المدير الإداري أو الحاكم والتحدث إليه عن ظروف العمل والمشكلات التي يتعرضون لها.

وتعد هذه السياسة لازمة لصلاح الحكم والإدارة في كل زمان ومكان، ذلك أن أداء الحكم والإدارة إلى احتجاب الحكام وكبار المسؤولين وعدم وصول الناس إليهم (بسبب وجود بطانة

سواء عازلة بينهم وبين الناس). ومن هنا رفعت الشعارات المعاصرة مطالبة بضرورة العودة إلى الشعب وإلى إنشاء المجالس الشعبية التي من مهامها نقل هموم الناس ومطالبهم إلى القيادة العليا.

ولكن ولما كان فتح هذا الباب على مصراعيه قد أدى إلى إرباك العمل ودخول الناس إلى الحاكم في الصغير والكبير من الأمور الأمر الذي أشغل الحكام وكبار المسؤولين عن متابعة أعمال المرؤوسين والمشروعات قيد التنفيذ وأعمال المرافق العامة، فقد لجأ كثير منهم إلى تحديد أيام معينة من الأسبوع لمقابلة المواطنين أو الموظفين وتلقي شكاواهم مباشرة، أو تحديد ساعات من هذه الأيام لهذه الغاية.

وقد كان عمر بن الخطاب (رضي الله عنه) أول من اهتم بهذا المبدأ في الإسلام، وكان حريصاً على أن يفتح عماله أبوابهم لذوي الحاجات من الناس. وكان إذا بلغه عن أحد منهم أنه توارى عن ذلك أمر بإحراق باب داره، وقد فعل ذلك بدار سعد بن أبي وقاص عامله بالكوفة، كما أمر بإحراق باب دار عبدالله بن قرط والي حمص لما بلغه أنهما احتجبا عن حوائج الناس.

السياسات التفصيلية Detail Policy

هي السياسات التي يطلق عليها أحياناً اسم السياسة الوظيفية أو التشغيلية أو سياسات الإدارات، حيث توضع لكي تلتزم بها الوحدات الإدارية داخل المنشأة أو المنظمة. كما أنها تختلف في طبيعتها من جهاز إداري لآخر وفقاً لطبيعة نشاطه، بيد أنها منسجمة مع بعضها البعض وتتكامل لأنها تنبع من السياسة العامة متضمنة تفصيلاً لها في نواحي التخصص الإداري الذي توضع من أجله.

وتضعها المستويات الإدارية الوسطى، بيد أنه لا بد من اعتماد الإدارة العليا لها، تحقيقاً للإنسجام بينها وتثبتاً من اتفاقها مع السياسة العامة المقررة.

ومن أمثلة هذه السياسات في الإدارة العامة، سياسة الخدمات العامة، وسياسات التعليم، وسياسة النهوض بالريف أو البادية وسياسة الاتفاقات التجارية، وسياسة الحماية الجمركية ... الخ. ومن أمثلتها في مجال إدارة الأعمال تلك السياسات التي تتعلق بتصميم المنتجات والشراء والبيع والتخزين والتسعير والإعلان ... الخ. فمثلاً ينبغي أن تنص سياسة التخزين على ما إذا كانت المنشأة يجب أن تمتلك مخازن لها أو تخزن بضائعها لدى الغير، ومعدل الحدين الأعلى والأدنى للمخزون من كل سلعة، وما إذا كانت تكاليف التخزين تقيد على حساب المنشأة أو على حساب المشتري ... الخ.

السياسة الضمنية Implicit Policy

هي سياسات غير مكتوبة ولا ينص عليها في وثائق المنظمة أو المنشأة، ولكنها تكون قد درجت على اتباعها وصارت تقليداً جارياً فيها. وتنشأ هذه السياسات غالباً على أثر مواقف سبق أن واجهتها المنظمة وعالجتها بأسلوب معين، ثم تكررت المواقف وتكرر ذلك الأسلوب إلى أن صار بمثابة تقليد راسخ، أي سياسة ضمنية، وفي بعض الحالات قد تجد الإدارة أن هناك سياسة ما يجب اتباعها، بيد أن النص عليها كتابة أو إعلانها يحتمل أن يضعها في موقف حرج أو يجعلها تسيء نفسياً إلى فئة من المجتمع أو قطاع منه، فإنها حينئذ تأخذ بتلك السياسة دون أن تنص عليها صراحة.

فقد تعمد إحدى شركات صيانة السيارات إلى عدم تشغيل الفتيات في مكاتب الورش خشية أن يتعرضن للاحتكاك بالعمال ولا سيما في الورش التي تقع خارج المدينة، ولكنها لا تعلن ذلك صراحة حتى لا تتهم بالتعصب ضد النساء. أو قد تلجأ إحدى الشركات إلى تفضيل التعامل مع بعض العملاء فيميزونهم بخدمات إضافية دون أن تعلن ذلك حتى لا تسوء علاقاتها مع باقي العملاء.

ومن أهم ما تتصف به السياسة الضمنية أنها شديدة المرونة، أو يمكن الرجوع عنها أو التحلل منها أو تعديلها دون حرج لو حدث ما يستدعي ذلك.

السياسة العامة Public Policy

هي السياسة التي تضعها الإدارة العليا في منشأة الأعمال، وتلك التي يضعها أو يقرها مجلس الوزراء في الدولة. وتدور هذه السياسة في تلك السياسة الأساسية وتتكون من خلالها، كما أنها تحكم أعمال الدولة أو المنشأة في إطار أكثر تفصيلاً وأضيق نطاقاً من إطار السياسة الأساسية. ومما يميزها أن تعديلها ممكن ولا يقتضي جهداً كبيراً أو يستغرق وقتاً طويلاً –على خلاف بالنسبة للسياسة الأساسية– وأنها قابلة للتغيير أو التطوير إذا جد من الأسباب ما يبرر ذلك.

وتشمل السياسة العامة في الدولة أساليب تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص بين المواطنين، وأنواع الخدمات التي تقدم إليهم، وغير ذلك من الأمور التي ينص عليها في الدستور أو الوثائق الأساسية. أما في منشآت الأعمال، فإن السياسة العامة التي تنتجها منشأة إنتاجية مثلاً، تتضمن الأسلوب الذي سوف يتبع في الإنتاج، كالأسلوب المستمر أو الموسمي أو المتغير أو الإنتاج وفقاً

للطلبيات، بالإضافة إلى تعيين أنواع السلع التي سوف تنتج، وما يتعلق بالوظيفة البيعية كالاتصال المباشر بالعملاء أو البيع عن طريق الموزعين، وتحديد الأسواق التي سوف تنشط في نطاقها. وما إلى ذلك من الأمور التي توضح اتجاهات الخطط لديها.

السياسة المالية Financial Policy

هي إحدى أدوات السياسة الاقتصادية العامة، والمتعلقة باستخدام السلطة الآمرة للحكومة للحصول على الموارد المالية اللازمة لتمويل الإنفاق الحكومي عن طريق فرض الضرائب. وتؤثر السياسة المالية للحكومة في النشاط الاقتصادي للدولة من عدة نواح، من بينها توزيع الموارد الاقتصادية عامة، وتوزيع الدخل القومي، وتحقيق التوازن الاقتصادي والإجمالي.

ويؤثر نمط توزيع الإنفاق الحكومي بوجه خاص في توزيع الموارد الاقتصادية على القطاعات الاقتصادية المختلفة، ويؤثر هيكل الضرائب ووسائل تمويل الإنفاق الحكومي عامة في نمط توزيع الدخل القومي بين الفئات المختلفة، بينما يؤثر الفائض أو العجز في موازنة الحكومة في مستوى الطلب الإجمالي وعلاقته بالناتج وما ينجم عن ذلك من معدلات للعمالة، والتضخم، والنمو الاقتصادي، والتوازن الخارجي.

ومنذ الحرب العالمية الثانية، ومع ازدياد نفوذ النظرية العامة لكينز، وتطبيقها في بلدان مختلفة، زاد استخدام السياسة المالية على وجه الخصوص لإدارة الطلب الإجمالي من أجل تحقيق أهداف العمالة الكاملة والنمو الاقتصادي، وقد عارض جانب كبير من الاقتصاديين هذا المدخل، لما له من تأثير على زيادة معدلات التضخم، والتقلبات الاقتصادية وأدى المدخل الكينزي أيضاً في نظر المدرسة الأخيرة إلى زيادة حجم الضرائب والإنفاق الحكومي بالنسبة للدخل القومي، مما كان له أثر سلبي على الكفاءة الاقتصادية والإنتاجية بصفة عامة منذ السبعينات حين ظهر الاتجاه نحو سياسة تخفيض حجم الإنفاق الحكومي والضرائب في الاقتصاد القومي، من أجل تنشيط الاقتصاد وزيادة الحوافز لتحقيق معدلات نمو أكثر ارتفاعاً، وزاد أيضاً الاعتماد إلى السياسات النقدية، والتحكم في كمية النقود لتحقيق أهداف إدارة الطلب بدلاً من السياسات المالية.

أما في الدول النامية فقد استخدم المدخل الكينزي –الذي قام أساساً من أجل معالجة مشكلة البطالة على المدى القصير في الاقتصاديات الصناعية– من أجل تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية الطويلة المدى، وأدى ذلك إلى توسع كبير في السياسات المالية والتمويل بالعجز، مما كان له أثر سلبي على المدى الطويل في التوازنات الإجمالية، وكان من نتيجة ذلك زيادة مطالبة الدول المقرضة والمنظمات المالية والدولية لدول العالم الثالث، بضرورة إعادة التوازن لاقتصادياتها،

عن طريق تخفيض العجز في ميزانية الحكومة، وترشيد إنفاقها وزيادة معدلات الضرائب وغير ذلك من الإجراءات في إطار ما يسمى بالتكيف أو الاطلاع الهيكلي.

السياسة النقدية Monitory Policy

هي إحدى السياسات النقدية المؤثرة في عرض وطلب النقود لتحقيق الأهداف العامة للسياسة الاقتصادية مثل تحقيق معدلات مرتفعة للعمالة، واستقرار الأسعار، والنمو الاقتصادي، وتوازن ميزان المدفوعات، وتحقيق هذه الأهداف يتطلب التنسيق بين السياسة النقدية والسياسات الاقتصادية الأخرى، خاصة السياسة المالية للحكومة.

وتسعى السياسات النقدية إلى تحقيق أهدافها المباشرة وغير المباشرة بواسطة التحكم في النظام النقدي، ومن خلال التأثير في كمية النقود ومعدلات وهيكل أسعار الفائدة، والعوامل الأخرى المؤثرة في الاقتراض بصفة عامة مثل غيرها من السياسات الاقتصادية الإجمالية المرتبطة بإدارة الطلب، وتؤثر السياسات النقدية لتحقيق أهدافها على معدلات الطلب الكلي ومكوناته المختلفة.

وقد اختلفت الاتجاهات العامة لتحقيق أهداف السياسات النقدية والواقع الاقتصادي العالمي في هذا الشأن. فبينما سعت السياسات النقدية في الستينات إلى التأثير في معدلات الطلب (الإنفاق) من خلال التأثير في معدلات سعر الفائدة، خاصة الاستثمارية، تطور الأمر في السبعينات وذلك بإعطاء وزن أكبر بالتحكم في (عرض النقود باشكالها المختلفة).

وقد ازداد الاهتمام في السنوات الأخيرة بدور كمية النقود في تحقيق التوازن الاقتصادي في الأجل القصير بالمقارنة بالسياسات المالية. فكل من أسعار الفائدة وأسعار الصرف تستخدم بدرجة متزايدة للتأثير في التمويل اللازم لميزان المدفوعات وتفاعل ذلك مع التوازن الداخلي.


الذخيرة العربية

((ش)) حرف الشين

الشبكة الإدارية Managerial Grid

نظرية في القيادة وضعها (بلاك وموتون Robert Blak & James Mouton) وقد بنى الباحثان نظريتهما هذه على أن هناك نمطين من السلوك القيادي هما:

١- الاهتمام بالفرد (التركيز على الأفراد أكثر من الإنتاج).

٢- الاهتمام بالإنتاج (التركيز على الإنتاج أكثر من الأفراد).

وقد قام الباحثان بتوضيح هذين الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين تظهر عليهما أساليب القيادة المختلفة. يمثل المحور الأفقي الاهتمام بالإنتاج، بينما يمثل المحور العمودي الاهتمام بالأفراد، ومن هذه الشبكة يمكن تمييز خمسة أساليب رئيسية للقيادة بحسب موقعها على الشبكة بواسطة قراءة إحداثياتها المختلفة، وذلك من بين (٨١) نمطاً من الأنماط القيادية المتداخلة التي توضحها الشبكة.

ففي الموقع (١/١) نجد القائد اللامبالي الذي يكون اهتمامه بالأفراد والإنتاج في أدنى صوره وذلك للمحافظة على بقاء المنظمة واستمراريتها وحسب.

وفي الموقع (٩/٩) نجد القائد –وهو النموذج المناقض للموقع الأول- يبذل جهداً ويبدي اهتماماً كبيراً وفعالاً بالإنتاج والأفراد معاً وهو النمط القيادي القادر على مزج الأهداف الإنتاجية للمنظمة مع احتياجات العاملين فيها.

وفي الموقع (١/٩) نجد القائد الإنساني الذي يهتم بحاجات الأفراد ويخلق علاقات طيبة ومُرضية مع الموظفين ويجعل العمل مفعماً بالصداقة والاطمئنان، ولكنه لا يعير الإنتاج اهتماماً كافياً.

وعلى النقيض من ذلك نجد في الموقع (٩/١) القائد المتسلط المهتم بالإنتاج على حساب الأفراد، مع اتجاه لاستخدام السلطة الإدارية بحرفية مطلقة.

أما النموذج الإداري الأوسط (٥/٥) فهو القائد المعتدل الذي يوزع اهتماماته مناصفة بين الأفراد والإنتاج وبالشكل الذي يحقق إنتاجية معقولة ورضى مناسباً من قبل الأفراد. وقد أشار الباحثان (بلاك وموتون) إلى أن أفضل أسلوب لتحقيق نتائج ممتازة في المنظمة هو النمط القيادي

(٩/٩) وتعد هذه النظرية في القيادة وسيلة تدريبية جيدة في زيادة الفعالية الإدارية للمديرين وفي الكشف عن الأساليب المتعددة للقيادة الإدارية.

الإهتمام بالأفراد

٩	٩/١								٩/٩
٨									
٧									
٦									
٥					٥/٥				
٤									
٣									
٢									
١	١/١								١/٩
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩

الاهتمام بالإنتاج

الشخصية Personality

تعرف الشخصية بأنها مجموعة الصفات الخُلقية والنفسية والعقدية التي تميز فرداً ما عن الآخرين، والتي ورثها أو اكتسبها وتعلمها في ضوء خبراته المتراكمة منذ طفولته، حيث تظهر هذه الصفات لدى الفرد على شكل أنماط سلوكية أثناء تفاعله مع الآخرين أو مع المواقف المختلفة، وتساعدنا بالتالي على إصدار أحكام على هذا الفرد تلخص سلوكه السالف وتساعدنا على التكهن بسلوكه المستقبلي.

الشخصية الاعتبارية Moral Personality

هي الشخصية التي يقررها النظام لكيان مؤسسي منظم يتميز بالاستقلالية وحرية التصرف وخصوصاً في النواحي الإدارية والمالية. ويطلق عليها كذلك اصطلاح الشخصية المعنوية، والشخص الاعتباري قد يكون مجموعة من الأفراد أو مجموعة من الأموال ينظر إليها النظام باعتبارها وحدة قائمة بذاتها، مستقلة عن الأموال أو الأفراد الداخلين في تكوينها، مع ما يترتب على قيام هذه الشخصية القانونية –المتميزة عن الشخصيات الآدمية المكونة لها أو العاملة في إطارها– من نتائج قانونية تتركز في قيام شخص قانوني يتمتع بالأهلية الكاملة في حدود أهدافه فيكون أهلاً لاكتساب الحقوق وتحمل الإلتزامات. وتقسم الأشخاص الاعتبارية إلى أشخاص

اعتبارية عامة، مثل الدولة والمحافظات والمدن والقرى والهيئات والمؤسسات العامة، وأشخاص اعتبارية خاصة مثل الجمعيات الخاصة والشركات.

وتمتاز الشخصية المعنوية بأن لها اسم يميزها عن سائر الأشخاص المعنوية، وذمة مالية مستقلة عن ذمم الأشخاص الداخلين في تكوينها، وموطن خاص بها، وتتمتع بحق التقاضي كمدعية أو مدعى عليها، وتباشر نشاطاتها بواسطة شخص طبيعي يعبر عن إرادتها يطلق عليه اصطلاح ممثل أو نائب الشخص الاعتباري. وتنقضي الشخصية الاعتبارية لأسباب عديدة، فهي تنتهي بحلها سواء كان ذلك بالاتفاق على ذلك من الشركاء، أو إجبارياً بحكم قضائي أو بقرار، كما تنقضي بانتهاء الأجل المحدد.

الشرطة Police

الشرطة هي هيئة شبه عسكرية مسؤولة، بشكل عام، عن المحافظة على الأمن الداخلي، وعن سلامة الدولة، وعن تنفيذ أحكام القضاء. لكن ميادين نشاطها وحقول صلاحياتها ووسائل تدخلها، وبالتالي وظائفها تختلف من بلد إلى آخر، كما تختلف أيضاً أنواعها وتسمياتها. ولكن باستطاعتنا أن نميز، لمعظم البلدان، خمسة أنواع من الشرطة.

١- **الشرطة القضائية Judicial Police**: الشرطة القضائية (القمعية) هي الهيئة المسؤولة عن الإعلام عن المخالفات للقانون الجزائي، وعن جميع المستندات والبراهين التي تكشف عن فاعلي المخالفات والجرائم، وعن القبض على المجرمين. وبذلك تكون الشرطة القضائية معاونة لقاضي التحقيق وتخضع، عادة لسلطة وزير العدل.

٢- **الشرطة الإدارية Administrative Police**: الشرطة الإدارية (الوقائية) هي التي برسمها حدوداً لممارسة الحريات العامة، تستبق الأمور لتمنع حدوث أخطار تهدد سلامة النظام العام. وهذا الأمر يتم خارج النطاق القضائي. والشرطة الإدارية تعبر عن مهامها بشكل قرارات منع أمر ما أو السماح به. ولكنها رغم ذلك يطالها القانون الذي ينظم نشاط السلطات الإدارية، بينما تتمتع الشرطة القضائية بالحصانة التي هي للجسم القضائي. وتتفرع الشرطة الإدارية إلى:

أ- شرطة عامة: تحافظ على سلامة المواطنين، وعلى النظافة العامة، والأمن العام، ومنها ما يكون تحت سلطة رئيس البلدية، فتكون آنذاك شرطة بلدية تعمل ضمن حدود البلدية، ومنها ما يكون تحت سلطة المسؤول عن المقاطعة الإدارية التي تضم أكثر

من بلدية أو قرية وتخضع لسلطة مدير الأمن العام الذي يخضع بدوره لرئيس الوزراء أو لوزير الداخلية حسب البلدان.

ب- شرطة خاصة: لها مهمات خاصة جداً ومحددة كالشرطة التي تحفظ الأمن في الحفلات العامة، وشرطة سكك الحديد، وتخضع الأولى عادة، لسلطة وزير الثقافة، والثانية لسلطة وزير المواصلات.

٣- **الشرطة العسكرية Military Police**: وهي شرطة متفرعة من الجسم العسكري، أو الجيش، ومهمتها ملاحقة المخالفات التي يرتكبها العسكريون أثناء خدمتهم، فهي مثلاً تتأكد من صحة الإجازات التي يحصل عليها أفراد الجيش، وتلاحق الفارين من الخدمة العسكرية ... الخ.

٤- **الشرطة السياسية Political Police**: الشرطة السياسية أو (المدنية) وظيفتها مراقبة المواطنين باستمرار في أعمالهم وآرائهم التي تسيء إلى أمن الدولة أو إلى السلطة الحاكمة، والسعي لكشف المؤامرات، والكفاح ضد التجسس أو ما يسمى بالتجسس المضاد Contra Espionage. ولا يلبس أعضاؤها لباساً رسمياً. وبعض الأقسام من هذه الشرطة تبقى سرية للغاية. وتختلف التسميات لهذا النوع من الشرطة من بلد إلى بلد فتسمى مثلاً بالمخابرات، أو الأمن الوقائي، أو الشرطة الموازية (في بعض بلدان أمريكا اللاتينية) أو شرطة الخدمات السرية ... الخ. وفي حالات كثيرة يعطى لهذه الشرطة دور كبير يتسع حتى حدود التعدي على صلاحيات ووظائف الشرطة الإدارية ويبلغ هذا الاتساع، في بعض الحالات، حدود احتواء صلاحيات سائر أنواع الشرطة.

٥- **الدرك Gendarmerie**: هيئة الدرك تقوم، في بعض البلدان، بوظيفة الشرطة السياسية والقضائية والإدارية. وفي بلدان أخرى تبقى موجودة إلى جانب هذه الأنواع من الشرطة فتقوم بالتالي، بوظائفها ولكنها تتخصص ببعض المهام الخاصة بها، وحسب الوظائف التي تقوم بها تخضع لهذا الوزير أو ذاك. لكن، بوجه عام تتخصص هيئة الدرك بالمهام التالية: تنظيم السير، تنفيذ الأحكام التي تصدر عن المحاكم، نقل المجرمين، الحفاظ على النظام أثناء الجلسات القضائية، استدعاء الشهود أمام المحاكم، جمع الضرائب وإجراء الاستقصاءات الاقتصادية (في قطاع الاقتصاد والمال)، حراسة الجسور والاهتمام بقضايا البحرية والطيران المدني من حيث الأمن (في قطاع التجهيزات)، مراقبة منابع المياه والغابات (في قطاع الزراعة) تأمين نفقة للمحاربين القدماء ومتضرري الحرب، السهر على التعليم

الإجباري وحماية الطفولة (في قطاع التربية)، إجراء الاستقصاءات عن الصحة العامة، وعن اليد العاملة (في القضايا الاجتماعية) ... الخ.

وهناك نوع أخير من الشرطة، وهو (المنظمة الدولية للشرطة الجنائية) International Police Criminal Organization (O.I.P.C) وتعرف باسم (الانتربول) وهذه ليست شرطة دولية بالمعنى الضيق إنما هي تعاون ما بين شرطة الدول، وبالتحديد ما بين شرطة ١٢٠ دولة. أسست في العام ١٩٢٣، مركزها الرئيسي في (سانت كلو) (Saint Claud) في فرنسا، وتخضع لإدارة أمين عام ينتخبه الأعضاء المشتركون بهذه المنظمة الدولية. ووظيفتها ملاحقة المجرمين الدوليين. وهي لا تلاحق إلاّ أولئك الذين يطالهم القانون العام، ولا تتدخل أبداً بالمجرمين الملاحقين بسبب أمور دينية أو سياسية. ولها شبكة اتصالات سلكية ولاسلكية وإذاعية خاصة. وتسهل عملية تسلم المجرمين من البلد الذي أوقف فيه هؤلاء إلى بلد التابعين له من حيث الجنسية.

شركة مختلطة Mixed Company

تقوم الشركة المختلطة على أساس اشتراك الأفراد مع السلطات العامة في تسيير وإدارة المشاريع العامة، فالدولة مساهمة في رأس المال ولها ممثلون في مجلس الإدارة، ولها كذلك نسبة من الأرباح ونوع من الرقابة على المشروع. والفرق بين الشركات المختلطة والامتياز، هو أن الدولة في الحالة الأولى لها حق الرقابة الداخلية طالما كانت ممثلة بمجلس الإدارة أسوة بأي مساهم آخر، في حين أنها في حالة الامتياز يكون لها حق الرقابة الخارجية فحسب على المشروع للتأكد من أن الشركة أو المشروع يراعي الشروط المتفق عليها. (انظر: امتياز).

الشورى Shura / Consulting

الشورى قاعدة من قواعد الحكم في الإسلام، تثبت حجيتها بدلالة نصوص آيات القرآن الكريم وأحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم وسنته العملية، وقد ذكرها الله تعالى في سورة الشورى بين فرضين هما الصلاة والزكاة فقال: ((والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون)) سورة الشورة آية ٣٨. ومشاورة أهل (الحل والعقد) حق أوجبه الله تعالى بالنص القرآني، وتكون الشورى فيما لا نص فيه من كتاب ولا سنة، ولا يجوز أن ينتهي رأي المستشارين إلى نتيجة تخالف نصاً من النصوص الواردة في القرآن الكريم أو السنة النبوية. كما لا يجوز للحاكم أو المدير أو الرئيس أن يخالف رأياً تمخض عن الشورى أو خرج به المستشارون.

أما أهل الشورى فهم علماء الإسلام الذين يناط بهم حفظ أساس النظام الإسلامي وخدمته وولاية الحكم فيه. ويتعين أن يكون الحاكم منهم، وكذلك الوزراء والولاة بدرجاتهم وهم كذلك بطانة الحاكم الناصحون له، وبذلك يعدون مفاتيح النظام وضوابط صماماته إذا صلحوا صلح النظام كله وإذا فسدوا فسد النظام كله.

ولا يقتصر أمر الشورى على مستوى الدولة فقط أو الوزارات فحسب بل يشمل كل المؤسسات العامة والخاصة والجمعيات الخيرية والتعاونية والنوادي وكل الهيئات والتنظيمات مهما صغرت حتى ليصل الأمر إلى مستوى الأسرة الصغيرة أو جماعة السفر. ويشمل كل مناحي الحياة وجميع النشاطات البشرية الجماعية. وتؤدي الشورى ثلاثة وظائف رئيسة هي:

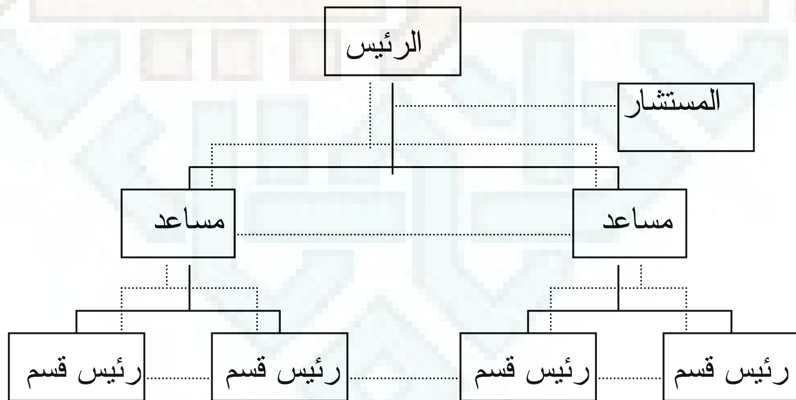
١- توثيق الأخلاق بين الإمام أو الرئيس وأهل مشورته.

٢- تكريم أهل العلم والخبرة.

٣- توكيد مشروعية الحكم والنظام واستدامتها.

والشورى عمل تمهيدي في عملية صنع القرار. أما اتخاذ القرار فيستلزم الحكم باتخاذ البديل الأمثل الذي تمخض عن الشورى.

ويفرق عادة بين الشورى الملزمة التي يجب على الحاكم أو الرئيس عدم مخالفة الرأي الجماعي الذي خرج به أهل الشورى، والاستشارة المُعْلِمة التي تكون في الأمور الفنية أو الأمور الشخصية، ولا تكون ملزمة لصاحبها وله الأخذ بها أو مخالفتها. وإن كان يندب إليها لقول الرسول صلى الله عليه وسلم: ما خاب من استخار وما ندم من استشار ولا عالّ من اقتصد.



((ص)) حرف الصاد

الصراع التنظيمي Organizational Conflict

يعرف الصراع التنظيمي بأنه أحد أنماط التفاعل الاجتماعي الذي ينشأ عن تعارض مصالح الأفراد أو الجماعات، وهو الموقف التنافسي الذي يعرف كل من المتنافسين غريمه ويدرك أنه لا سبيل إلى التوفيق بين مصالحه ومصالح الغريم، فتنقلب المنافسة بينهما إلى صراع، حيث يعمل كل منهما إلى تحطيم الآخر والتفوق عليه. ويعرف كذلك بأنه كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة كذلك فهو كفاح من أجل الموارد المحدودة والنادرة حيث يهدف المتنازعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم.

ويعبر الصراع عن التغيير أو الاختلال الذي يطرأ على السلوك النمطي المعتاد، مما يؤدي إلى انهيار أو تعطل آليات (ديناميات) نظام اتخاذ القرارات. لذلك فإن الصراع هو بمثابة تهديد للاستقرار أو التكامل الذي يأخذ أشكالاً وصوراً متفاوتة من المعارضة، كذلك يمكن القول أن الصراع هو نزاع مباشر ومقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف واحد، وأن هزيمة أحد الأطراف المتنازعة يعد شرطاً رئيسياً للتوصل إلى الهدف. ومن وجهة نظر الاتصال الإداري يعرف الصراع بأنه التناحر الذي يجري التعبير عنه بين طرفين تقوم بينهما علاقة اعتمادية حيث يعتقدان بأن أهدافهما متضاربة ومواردهما محدودة، وتدخل كل طرف في شؤون الآخر أثناء قيامهما بتحقيق أهدافهما.

والصراع بالمعنى المتقدم، يختلف عن المنافسة Competition فالمنافسة لا تنطوي غالباً على اتجاه عدائي كما أنها لا ترمي بالضرورة إلى الإضرار بالآخرين. ولهذا فإن للمنافسة وظيفة اجتماعية تتمثل في انعدام التعارض بين الأطراف ومن ثم فهي تمثل نوعاً من التفاعل المنظم الذي ينطوي على كفاح من أجل هدف أو أهداف معينة. وقد تكون المنافسة مباشرة أو غير مباشرة كما قد تكون شخصية أو غير شخصية وهي في جميع الأحوال تستبعد القوة والعنف من نطاقها.

ومن أهم أسباب الصراع: وجود خلل وإرباك وعدم انسجام في طبيعة النشاطات التي يقوم بها الأفراد والتنافس على منصب محدود أو موارد محدودة وقليلة أو عندما تعجز الأطراف المتنازعة عن إيجاد حلول للمشاكل القائمة فيما بينها. وقد يحدث بسبب تفاوت الصفات الشخصية بين الأفراد من حيث المستوى الثقافي أو السن أو القيم أو المعتقدات وما إلى ذلك، كما يحدث

الصراع بسبب غموض الأدوار وعدم تحديد السلطات والمسؤوليات بشكل دقيق، أو بسبب طبيعة بعض الأشخاص ذوي النزعات العدوانية وغير التعاونية ... الخ.

والصراع التنظيمي أمر حتمي لا يمكن تجنبه، ويعد أحد عناصر الجانب الحركي للسلوك الجماعي ولكي تكتسب الجماعات طابعاً مميزاً، فإنها بحاجة إلى توافر قدر من الانسجام والتنافر والتماسك والنزاع والتأييد والرفض، ولذلك فهناك آثار إيجابية وأخرى سلبية تترتب على حدوث الصراع التنظيمي وتتمثل الآثار الإيجابية فيما يلي:

١- يساعد الصراع في إبراز القدرات والاستعدادات الكافية التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.

٢- يقود الصراع أحياناً إلى التغيير، ويمكن الإدارة من اكتشاف الطرق الكفيلة لعلاجه.

٣- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية لدى بعض الأفراد ولا سيما ذوي الميول العدوانية.

٤- قد يؤدي الصراع إلى الكشف عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في جو العمل.

٥- قد يترتب على إيجاد حلول للصراع بين وحدتين أو أكثر من وحدات التنظيم وعودة التعاون والتنسيق فيما بينها وبدرجة أكبر مما كانت عليه سابقاً.

أما الآثار السلبية للصراع فهي كالتالي:

١- قد يدفع كل طرف من الأطراف المتنازعة إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للتنظيم.

٢- قد يؤدي إلى إهدار الكثير من الوقت والجهد والمال، مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.

٣- ينجم عن الصراع وفقدان الثقة بين الإدارة والعمال لجوء بعض العمال إلى أعمال عدائية، تتمثل في تعطيل الآلات والمعدات وإخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة، أو إطلاق إشاعات كاذبة من شأنها الإضرار برؤسائهم. وقد يتحول الصراع من إطاره التنظيمي ليصبح صراعاً شخصياً يؤثر بشكل سلبي على طبيعة التعامل في المستقبل.

ويمكن للإدارة تطويق الصراع ومعالجته أو التقليل منه باتباع ما يلي:

١- توضيح الأهداف العامة التي يجب على كافة الأقسام والدوائر داخل التنظيم إعطائها الأولوية في حال تعارض الأهداف الفرعية معها.

٢- تحديد الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات لكل وظيفة بشكل واضح ومحدد، وإيجاد نوع من التكامل التنظيمي عن طريق تشكيل لجان التنسيق التي تضم ممثلي كافة الجهات ذات العلاقة المشتركة أو المهام المتداخلة.

٣- تدخل الرئيس بشكل مباشر وحازم في حالة حدوث النزاعات وحسم الخلافات وإلزام العاملين تحت إمرته باحترام تعليماته وقراراته وتنفيذها تحت طائلة العقوبة، كما يستطيع إنزال العقوبات الجزائية التأديبية بحق المخالفين وذوي الشخصيات العدوانية، بوقف الزيادة السنوية أو تأخير حقهم في الترفيع أو حتى نقلهم أو فصلهم نهائياً.

وإذا تعلق الصراع بالأقسام والإدارات فيمكن اللجوء إلى إقناع الأطراف المعنية بجدوى حل الصراع وتحذيرهم من مغبة استمراره أو تكراره، أو التفاوض في محاولة للوصول إلى (حلول وسطى) يجد فيها كل طرف من أطراف الصراع فائدة متحققة له رغم أن ذلك ربما يمثل أقل مما كان يطمح إليه.

صندوق الأمم المتحدة للأنشطة السكانية United Nations Fund for Inhabitant Activities

في عام ١٩٤٦ أنشأت الأمم المتحدة أول هيئة دولية تختص بالسكان وهي لجنة السكان التابعة للمجلس الاقتصادي والاجتماعي حيث تركزت الجهود على تحسين الإحصائيات الديمغرافية في دول العالم.

وفي عام ١٩٦٧ أنشئ صندوق الأمم المتحدة للأنشطة السكانية الذي يهتم بجمع المعلومات الأساسية عن السكان للاستفادة منها عند التخطيط للتنمية ووضع البرامج العملية لتنظيم الأسرة، وإعداد البرامج الإعلامية والتعليمية لمساندة جهود تنظيم الأسرة تعتمد على خبراء السكان والعاملين في هذا المجال في إطار الأمم المتحدة، وإقامة المؤتمرات والندوات العملية حول المشكلات السكانية، وتبادل المعلومات وتقديمها إلى الحكومات المختلفة، ونشر البحوث حول الحياة الحديثة والموقف السكاني العالمي، وأساليب تقديم وتعديل المعلومات الديمغرافية ومشروعات السكان، ومساعدة الدول في مشروعات التعداد وتوفير الفنيين والخبراء والمستشارين المتخصصين في الأنشطة السكانية للدول الأعضاء.

وقد أقام الصندوق عام ١٩٧٤ مؤتمر السكان العالمي الذي عقد بمدينة بوخارست عاصمة رومانيا وحضره ممثلو ١٣٦ دولة وأصدر عدة مبادئ وتوصيات تركزت على إعطاء كل دولة الحق في صياغة سياستها السكانية طبقاً لاحتياجاتها وتخفيض معدل الوفيات، وإعطاء الحق لكل زوجين في تقرير عدد أطفالهما بكل حرية ومسؤولية، كما حثت الحكومات على أن تكفل الاشتراك الكامل للمرأة في الحياة التعليمية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية على أساس متساوٍ مع الرجل. ويدار الصندوق من قبل مجلس إدارة يرأسه أمين عام يعينه الأمين العام للأمم المتحدة، وله أربعون مسؤولاً إقليمياً في الدول النامية.

صندوق الأمم المتحدة لرعاية الطفولة United Nations Children's Fund (UNICEF)

بتاريخ ١١ كانون أول / ديسمبر ١٩٤٦ وعقب انتهاء الحرب العالمية الثانية أنشأت الجمعية العامة صندوق الطوارئ الدولي للطفولة كوكالة مستقلة للإغاثة الطارئة، لمساعدة أطفال الدول التي دمرتها الحرب العالمية الثانية، خاصة في أوروبا. وفي عام ١٩٥٣ اختصرت الجمعية العامة للأمم المتحدة اسم اليونسيف وحذفت منه عبارة (الطوارئ الدولي) في حين وسعت مهامه لتلبية احتياجات الأطفال في الدول النامية من سوء التغذية والمرض والجهل التي تصيب الملايين من أطفال العالم. وفي عام ١٩٦٥ منح الصندوق جائزة نوبل للسلام تقديراً لدوره في الاهتمام بالطفل وربط عمله من أجل السلام العالمي.

وفي عام ١٩٧٦ وافق صندوق الأمم المتحدة لرعاية الطفولة على استراتيجية الخدمات الأساسية التي أقرتها الجمعية العامة كوسيلة لمواجهة الاحتياجات الرئيسية للأطفال وبموجب هذه الاستراتيجية ساعد الصندوق برامج الأطفال التي تقيمها الحكومات المتعلقة بتوسيع وتطوير نطاق الخدمات الاجتماعية، من تغذية وصحة وتعليم وتخطيط وإغاثة طارئة بلغت ٥٣٥ مليون دولار عام ١٩٨٨ في ١٩٩ دولة، كما ارتفع دخل الصندوق من ٤٣٫٥ مليون دولار عام ١٩٦٢ إلى ٥٧٦ مليون دولار عام ١٩٨٧ وهي حصيلة مساهمات الحكومات في الصندوق والتبرعات التي تقدمها المنظمات والأفراد، وقد بلغ دخلها من تبرع الأفراد نصف دخلها العام.

واليونسيف يمارس نشاطه من خلال ٣٦ مكتباً إقليمياً تخدم ١١٩ بلداً نامياً. وإدارة اليونسيف تتكون من مجلس تنفيذي يتألف من ٤١ عضواً يختارهم المجلس الاقتصادي والاجتماعي ويجتمع سنوياً لوضع السياسة العامة للصندوق ومراجعة برامجه وإقرار الميزانية. ويرأس المجلس مدير تنفيذي لإدارة الصندوق، ومقر الصندوق مدينة نيويورك.

الصندوق الدولي للتنمية الزراعية International Fund for Agricultural Development (IFAD)

أنشئ الصندوق بناء على الاقتراح الصادر عن مؤتمر الغذاء العالمي الذي عقد عام ١٩٧٤ بإنشاء صندوق يتولى جمع الأموال الإضافية للتنمية الزراعية والريفية في الدول النامية وتمويل المشروعات والبرامج التي تفيد سكان المناطق الريفية الأكثر تخلفاً ومساعدة الدول الأعضاء في استخدام ثروتها من أجل زيادة الإنتاج الغذائي وإيجاد العمالة والدخل الإضافي للمزارعين الفقراء، وتحديد المستويات الغذائية ونظم توزيع الغذاء، وكذلك تقديم القروض بشروط ميسرة للفقراء من سكان الريف، ودعم المشروعات التي تمولها الجمعيات والمؤسسات التعاونية الزراعية.

ومقر الصندوق روما، وتتكون ميزانيته من مساهمات الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي بلغت ٥ر٥٥% ومساهمات الدول النامية الأعضاء في منظمة الدول المصدرة للنفط بلغت ٥ر٤٢% ومساهمة الدول النامية الأخرى بنسبة ٢% وقد التزم الصندوق منذ تأسيسه وحتى عام ١٩٧٩ بنحو ٥٠٠ مليون دولار لصالح الفقراء في ريف البلدان النامية.

ويدير الصندوق مجلسان هما:

١- **مجلس المحافظين**: ويتكون من ممثلي جميع الدول الأعضاء والتصويت يتم على أساس إعطاء كل مجموعة من المجموعات الثلاثة التي يتكون منها المجلس حقوقاً متساوية في التصويت بحيث يكون للدول المتقدمة ثلث الأصوات والدول النامية المصدرة للنفط والدول النامية الأخرى الثلثان، بغية ضمان وجود رأي مؤثر للدول النامية عند اتخاذ القرار.

٢- **المجلس التنفيذي**: ويتكون من (١٨) عضواً، ستة أعضاء عن كل مجموعة من المجموعات الثلاث المذكورة أعلاه. ويرأس الصندوق والمجلس التنفيذي رئيس الصندوق الذي يتم انتخابه من قبل مجلس المحافظين.

صندوق النقد الدولي International Monetary Fund

هو منظمة دولية تقرر إنشاؤها في المؤتمر النقدي والمالي للأمم المتحدة الذي عقد عام ١٩٤٤ في (بريتون وودز) في الولايات المتحدة الأمريكية بهدف تعزيز التعاون النقدي الدولي وتوسيع التجارة الدولية، والعمل على تثبيت وتنسيق نظم التعامل والتبادل بين الأعضاء، ومنع التنافس على تخفيض قيمة العملات، والمساعدة في إلغاء القيود على انسياب العملات الأجنبية

لتحقيق أهدافه. ويبيع الصندوق النقد الأجنبي للأعضاء لمساعدتهم على مواجهة صعوبات ميزان المدفوعات.

ووضع المؤتمر نصوص اتفاقية الصندوق، فضلاً عن نصوص اتفاقية البنك الدولي للإنشاء والتعمير. وأصبحت نصوص اتفاقية الصندوق نافذة في ٢٧ كانون أول ١٩٤٥، وخصصت لكل دولة عضو في الصندوق حصة معينة تشترك بها في رأسمالها. أما الدول الخمس التي اشتركت بأكبر الحصص فهي الولايات المتحدة والمملكة المتحدة والصين وفرنسا والهند.

وقد اتخذ الدولار وحدة للتحاسب، ونصت الاتفاقية على أن تدفع كل دولة عضو جزءاً من قيمة حصتها بالذهب قدره ٢٥%، أما الجزء الأكبر المتبقي وقدره ٧٥% من قيمة الحصة فتدفعه الدولة العضو بعملتها الخاصة. ودفع هذه الحصص يتيح للصندوق امتلاك أرصدة من مختلف أنواع العملات، ومن ثم يستطيع بهذه الأرصدة أن يقدم ما تحتاج إليه الدول من مختلف العملات الأجنبية لتصحيح أي اختلال طارئ على موازين مدفوعاتها.

وتنص اتفاقية الصندوق على أن لكل دولة عضو أن تشتري عملة أو عملات أجنبية تحتاج إليها لموازنة مدفوعاتها الخارجية في مقابل ما يناظرها في القيمة من العملة الوطنية. غير أنه لا يسمح لأية دولة عضو أن تشتري عملة أو عملات أجنبية بما لا يتجاوز ٢٥% من حصتها في السنة، على ألاّ تزيد مسحوباتها من العملة الأجنبية عن ٢٠٠% من الحصة بأية حال.

ومنذ عام ١٩٥٢ أصبح البنك لا يتقيد في صدد مسحوبات الدول الأعضاء بنسبة الـــ ٢٥% من حصصها في حالة ما إذا كان أجل عملية الشراء للعملة الأجنبية من الصندوق لا يتجاوز اثنى عشر شهراً، إذ يسمح الصندوق للدول الأعضاء بأن تتجاوز في مسحوباتها من العملات الأجنبية نسبة الـــ ٢٥% من حصصها. وقد اتسعت هذه العمليات الخاصة بالتسهيلات الائتمانية التي فرض الصندوق رسوماً عليها بواقع ¼% في السنة.

ويحق للدول الأعضاء أيضاً أن تخفض القيمة الخارجية لعملتها، بعدما تعلن مبدئياً عن قيمة عملتها مقومة بالذهب أو الدولار، ولكن لا يسري التخفيض إلاّ بعد التشاور مع الصندوق، ولا يحق للصندوق أن يعترض على أي تغيير لا يتجاوز ١٠% من القيمة المبدئية للعملة. أما إذا كان التغيير يتجاوز ١٠% ولكنه لا يتعدى ٢٠% من القيمة المبدئية للعملة، فللصندوق أن يوافق أو يعترض في مدى ثلاثة أيام من إخطاره، أما إذا كان التغيير المطلوب يزيد عن ٢٠%، فللصندوق

أن يوافق أو يعترض دون أن يتقيد بميعاد محدد لإبداء رأيه. كما تجب موافقة الصندوق عند تغيير القيمة الخارجية للعملة كإجراء ضروري لتصحيح اختلال أساسي من ميزان المدفوعات.

ويعمل الصندوق من خلال مجلس المحافظين، حيث تعين كل دولة عضواً محافظاً أو مندوباً له، ويتكون المجلس من هؤلاء المحافظين، وهو مركز سلطة الصندوق. وهناك (١٥) مديراً تنفيذياً تعين الدول صاحبة الأنصبة الكبرى خمسة منهم، أما الباقون فينتخبهم مجلس المحافظين. والمقر الرئيسي للصندوق (واشنطن) في الولايات المتحدة.

صنع القرارات Decision Making

يعرف صنع القرار بأنه مجموع الأنشطة الذهنية المتعلقة بحل ومعالجة مشكلة تواجه الإدارة، وتمر هذه العملية بسلسلة متصلة من المراحل المتتابعة تبدأ منذ الشعور بوجود المشكلة ومروراً بتحديدها وتشخيصها وجمع المعلومات المتعلقة بها، ووضع الافتراضات والبدائل المقترحة لحلها والمفاضلة بين هذه البدائل، وانتهاء باختيار البديل المناسب تمهيداً لإقراره وإنفاذه، أي وضعه موضع التنفيذ.

وعملية صنع القرار تختلف من حيث المفهوم والمضمون عن عملية اتخاذ القرار التي تمثل بإحدى مراحل صنع القرار، بل هي المرحلة النهائية من مراحل صنع القرار. وعادة ما يقوم باتخاذ القرار شخص واحد أو هيئة واحدة في حين أن عملية صنع القرار غالباً ما يشارك فيها أكثر من شخص واحد أو هيئة واحدة، تقدم اقتراحاتها وتوصياتها وتسهم في جمع المعلومات وبلورة البدائل.

أما مراحل صنع القرار فهي كما يلي:

١- **التعرف على المشكلة وتحديدها:** والمشكلة الإدارية عبارة عن موقف يتصف بالغموض والتعارض بين عدة أمور يواجهه المسؤول الإداري أثناء عمله في إطار المنظمة التي يديرها أو القسم الذي يرأسه.

٢- **جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلة:** وهدف هذه المرحلة هو تشخيص المشكلة وتحديد أبعادها والكشف عن الجوانب الأخرى المرتبطة بها، وعن كل ما يحيط بها من حقائق وملابسات وظروف. وكلما كانت المعلومات المجمعة دقيقة وشاملة كلما سهّل ذلك مهمة متخذ القرار في تطوير مجموعة البدائل، وهو ما يفضي إلى اتخاذ قرار سليم لعلاج المشكلة القائمة.

٣- **وضع مجموعة البدائل المتاحة وتحليلها:** ويقصد بالبدائل هنا الحلول أو الخيارات الموصلة إلى تحقيق الهدف، والهدف هو حل المشكلة، والحل لا بد أن يتوافر فيه شرطان أساسيان هما: قدرته على تجاوز المشكلة أولاً، وأن يكون في حدود الإمكانات المتاحة ثانياً.

٤- **تحليل البدائل المقترحة والمفاضلة بينها:** وتحليل البدائل يعني تحديد مزايا وعيوب كل بديل وتوضيح أثره في تحقيق الهدف المطلوب، ويتضمن التحليل ما يمكن تسميته (بطرفي القياس المنطقي "لو حدث كذا ... لكانت النتيجة كذا")، و(لو) هنا ليست من النوع الذي يعطل القرارات أو يدعو إلى التردد، وإنما هي كشف ذهني لما عساه يحدث، لو أن شيئاً ما تقرر.

٥- **اتخاذ القرار بتبني البديل المناسب:** الذي وقع عليه الاختيار بعد المفاضلة، ومن ثم إقراره رسمياً وإعلانه إلى كافة الجهات ذات العلاقة وتكليف المعنيين بتنفيذه، ومتابعته.

((ض)) حرف الضاد

ضبط وربط **Discipline**

اصطلاح مستعمل في حقل التربية العسكرية والانضباط الحزبي للدلالة على خصائصها المميزة بالنسبة للتقيد بالتعليمات، وإطاعة الأوامر الصادرة عن الرؤساء وكبار المسؤولين ضمن التسلسل في الرتب والمسؤوليات، والاستعداد لممارسة الانضباط داخل السلك، والإقبال على حب النظام، وتنفيذ المهمات بحذافيرها، والمحافظة عموماً على حسن النظام.

الضريبة **Tax**

تعرف الضريبة بأنها اقتطاع مالي تقوم بها الدولة جبراً عن الممول، يدفعها وفقاً لمقدرته التكليفية مساهمة منه في الأعباء العامة للدولة بغض النظر عن المنافع الخاصة التي تعود عليه. وتعد الضرائب المورد الرئيسي الذي تعتمد عليه الدولة لسد نفقاتها العامة، وتستخدم حصيلة الضريبة في تغطية المصاريف الشرعية لها، وتحقيق أهداف السياسة المالية للدولة في توجيه الاقتصاد وفق مطالب التنمية التي ترتئيها، من حيث توجيه الاستثمار نحو قطاعات معينة أو أقاليم معينة من الدولة.

والضرائب أنواع. ولكل نوع من هذه الأنواع مزاياه وعيوبه، ولذلك لا تقتصر النظم الضريبية الحديثة على نوع منها بل تختار كل دولة عدة أنواع تتلائم مع أوضاعها الاقتصادية والاجتماعية. فهناك مثلاً الضريبة الوحيدة والضرائب المتعددة، ويعني نظام الضريبة الوحيدة أن تكتفي الدولة بفرض ضريبة واحدة تستخدمها في تحقيق كل أهداف سياستها الضريبية، أي أن تفرض على كل شكل من أشكال الثروة (مجموع الدخل أو الإنفاق، أو رأس المال). أما نظام الضرائب المتعددة فهو يعني أن النظام الضريبي يتضمن أنواعاً متعددة من الضرائب، وبموجبه تفرض الضريبة على مكونات كل نوع من أنواع الدخول (الأجور، الفوائد، الأرباح، الريع) وكل نوع من أنواع الإنفاق (استهلاكي، استثماري) وكل نوع من أنواع رأس المال. ولكل نظام مزاياه وعيوبه، إلاّ أن نظام الضرائب المتعددة هو الأفضل، والأوسع انتشاراً في العالم، وتصنف الضرائب على الأموال عادة إلى ضرائب مباشرة وضرائب غير مباشرة، ويقصد بالضرائب المباشرة تلك الضرائب التي تصيب المال الخاضع للضريبة مباشرة دون مواربة أو وساطة، وبالتالي فإنه لا يمكن نقل عبئها إلى شخص آخر، مثل الضرائب على الدخل والضرائب على

الأرباح والضرائب على الشركات. فضريبة الدخل يلتزم بها الشخص صاحب الدخل ولا يمكنه نقل عبئها إلى أية جهة أخرى.

والجدير بالذكر أن ضريبة الدخل تعد أهم الأدوات المالية وأكثرها مرونة لتمويل النفقات العامة، وذلك لأن الدخل يعتبر أفضل مقياس لقدرة الأفراد على الدفع، وعليه فإن ضريبة الدخل تحقق قسطاً وافراً من العدالة وتسمح بالوصول إلى أنواع جديدة من الثروة والدخل. وتقسم الضرائب المباشرة عادة إلى ثلاثة أقسام: ضرائب على الدخل، وضرائب على رأس المال، وأخيراً ضرائب على الزيادة في رأس المال أو الدخل (مثل ضريبة الأرباح الرأسمالية وضريبة الأرباح الاستثنائية).

أما الضرائب غير المباشرة، فيقصد بها تلك الضرائب التي لا تفرض على الأشخاص مباشرة وإنما تفرض على النشاطات الاقتصادية التي يمارسونها، وعليه فيتم تحصيلها كلما حدثت الوقائع التي تؤدي قانوناً إلى فرضها. ومن الأمثلة عليها: الضرائب الجمركية والضرائب على المبيعات التي يدفعها التاجر على بضاعته حين الإنتاج أو الإستيراد. وتحسب عادة كجزء من التكاليف وتضاف قيمتها بالتالي إلى أثمان السلع والخدمات التي يدفعها المستهلك. وبذا فإن عبئها يقع في النهاية على المستهلك وليس على التاجر الذي دفعها مباشرة إلى الحكومة، وينبغي عند اختيار أنواع الضرائب أو تحديد سعرها التوفيق بين ثلاثة اعتبارات هي:

١- الاعتبار المالي الذي يتطلب وفرة الحصيلة، كأن تفرض الضرائب على سلع كثيرة الاستعمال والاستهلاك.

٢- الاعتبار الاجتماعي والذي يهدف إلى تحقيق العدالة في توزيع الأعباء العامة والذي من شأنه مثلاً إعفاء السلع الضرورية من الضرائب.

٣- الاعتبار الاقتصادي والذي يهدف فيما يهدف إلى تحقيق وتنظيم الحماية الجمركية للمنتجات الوطنية.

ضريبة إنتاج Production Tax

ضريبة الإنتاج هي ضريبة تفرض على سلع أو خدمات معينة وقت إنتاجها، وتتمثل عادة في مبلغ معين يدفعه المنتج عن كل وحدة ينتجها، وقد تكون نسبة مئوية من ثمن السلع في المصنع. ويحاول المنتجون دائماً بعد دفع هذه الضريبة أن ينقلوا عبئها إلى المستهلكين عن طريق

تضمينها في ثمن السلع التي ينتجونها، ويتوقف نجاحهم في ذلك على الظروف الاقتصادية المتعلقة بطلب السلطة وعرضها.

ضريبة تصاعدية Progressive Taxation

إحدى الصيغ المعمول بها في جباية الضرائب بحيث يزداد معدل الضريبة كلما ارتفع حجم الدخل الخاضع للرسم الضريبي. سميت تصاعدية لأنها ترتفع مطردة ومتدرجة من فئة إلى فئة بالنسبة للدخل، أي أن قيمتها ترتفع بارتفاع القدرة على الدفع، وهي ضريبة مباشرة على الدخول، تطال أكثر أصحاب الدخل المرتفع الذين يجنون الأرباح العالية، أو يرثون تركات كبيرة. والهدف الأول من هذه الضريبة هو الحؤول دون تكدس الثروات في أيدي أقلية من الرأسماليين، وتأمين التوزيع العادل للثروة بين المواطنين.

ضريبة الدخل Income Tax

هي ذلك النوع من الضرائب الذي يفرض على الدخل الذي يحصل عليه الممول سواء كان هذا الدخل متولداً من رأس المال كالعقارات والأسهم والسندات، أم من العمل الإنساني (مثل عمل الأجير في مصنع أو في الحكومة أو الاشتغال بالمهن الحرة) أم من اختلاط رأس المال والعمل (مثل النشاط التجاري والصناعي) وتراعي التشريعات الضريبية في البلاد المختلفة هذا الاختلاف بين مصادر الدخل، وتعامل كلاً منها معاملة خاصة، كأن تميز مثلاً دخل العمل عن دخل رأس المال من حيث حجم الضريبة. والضرائب على الدخل هي الصورة العادية للضرائب في المجتمعات الحديثة. وبعض الدول تقسم دخول الممول إلى أنواع بحسب مصادرها.

ضريبة المبيعات Sales Tax

تسمى أحياناً ضريبة الشراء، وهي تفرض على بيع السلعة أو شرائها، وتتمثل في نسبة مئوية من الثمن. وهي تنصب عادة على السلعة في مرحلة انتقالها من التجزئة إلى المستهلك، ولكنها تفرض في بعض الأحيان على انتقال السلع في المراحل المتعددة من المنتج إلى تاجر الجملة، ومن تاجر الجملة إلى تاجر التجزئة، ومن هذا الأخير إلى المستهلك.

ضغوط العمل Job Pressures

تعرف ضغوط العمل بأنها قوى خارجية أو عوامل بيئية سلبية تؤثر في الأفراد العاملين بسبب عدم قدرتهم على التواؤم معها، لأن ما يمتلكونه من مهارات وقدرات لا يتناسب مع متطلبات أعمالهم أو ظروف أعمالهم الجديدة، ويترتب عليها تغيرات داخلية (داخل الفرد) تتمثل

في صورة إجهاد أو تسبب خللاً في الاتزان البدني والنفسي للفرد تدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد. بيد أن مقداراً مناسباً من ضغط العمل يعد حافزاً على أداء العمل وارتفاع مستواه، ولكن زيادة الضغط عن الحد المناسب أو انخفاضه عنه يكون ذا تأثير سلبي على أداء العمل، حيث لا يكون الضغط في حالتي الزيادة والنقصان عن المستوى المناسب مشجعاً أو حافزاً للأداء.

أما مصادر الضغط على الأفراد العاملين، فقد يكون منها غموض الدور، أو أحوال العمل السيئة، أو عدم وضوح السلطات والعلاقات التنظيمية، أو الأعباء الزائدة أو علاقة الزملاء المتردية، وقد تكون كل هذه العوامل مجتمعة، أو غيرها.

بيد أن من أهم الآثار التي تنتج عن ضغط العمل على الأفراد، ارتفاع ضغط الدم، الإعياء، والإجهاد، عدم الإتزان الإنفعالي، الأرق، أو عدم القدرة على النوم، الصداع وعسر الهضم، فرط الاهتياج والإثارة، الشعور العام بالقلق، والخوف، وفقدان الشهية أو الإفراط في الأكل، السكري، إصفرار الوجه، ضعف القدرة على التركيز، النسيان، التردد ... الخ.

ويمكن التخفيف من آثار ضغط العمل أو إزالتها كلياً عن طريق ما يلي:

* التحديد الدقيق لمتطلبات الدور بما يمنع أي تداخل أو تعارض مع أدوار الآخرين بالمنظمة.

* إعادة تصميم العمل بما يجعل الوظيفة أكثر تحدياً لقدرات الفرد، أو تتيح له فرصاً مناسبة لإشباع حاجاته.

* ترتيب بيئة العمل المادية وتعديلها بالشكل الذي يمكّن الفرد من أداء عمله بيسر وسهولة، وتوفير الظروف الطبيعية الملائمة كالتهوية والرطوبة والحرارة والإضاءة وكل ما من شأنه مساعدته على أداء عمله دون عوائق.

* التدوير الوظيفي (أي نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى داخل المنظمة).

* ممارسة النشاطات الرياضية، والمشاركة في الرحلات الترفيهية والترويحية.

* ترويح القلب ساعة بعد ساعة، فإن القلوب إن كلّت عميت.

الضمان الإجتماعي Social Security

شكل من أشكال التعاون المنظم ويعرف بصفة عامة، بأنه مجموعة القواعد القانونية التي تضعها الدولة التي تبغي بصفة أساسية تحقيق مستوى معيشي مناسب للأفراد المشمولين به، وهو

يبنى على أسس تهدف إلى تحقيق صورة من صور العدالة الاجتماعية. وفي تفصيل مضمون وأهداف الضمان الاجتماعي، يقال عادة أنه مجموعة من الأحكام والإجراءات التي ترمي إلى توفير دخول كافية ومناسبة لمعيشة الأفراد والأسر التي تفيد منه، وكذلك توفير الرعاية الصحية، وتحقيق حياة كريمة للأشخاص الذين لا يتاح لهم مستوى معيشي ملائم بسبب انقطاع دخولهم أو لعدم كفايتها.

وتهتم نظم الضمان الاجتماعي –على وجه الخصوص– بأسباب الفقر الرئيسية، ومن بينها عدم انتظام الدخول أو انقطاعها بسبب المرض أو البطالة أو الشيخوخة أو وفاة عائل الأسرة، وهناك أمور أخرى تشبه المرض في تأثيرها على الدخول، وهي الأمراض المهنية، وإصابات العمل، والعجز عن العمل، والمرض المزمن. وتسعى بعض النظم إلى أكثر من ضمان الحاجات الأساسية للطبقات الفقيرة بتحقيق تطلعات هذه الطبقات، وهي تطلعات تزيد على ضروريات الحياة.


الذخيرة العربية

((ط)) حرف الطاء

طبقة الموظفين White-Collar Cloas

تطلق هذه العبارة على الموظفين الذين يعملون في الإدارة والأعمال الكتابية والبيع وغيرها من الأعمال الفكرية ولا يزاولون أعمالاً بدنية، ويشار إليهم بـــ (ذوي الياقات البيضاء). وذلك مقابل طبقة العمال Blue-Collar Workers (ذوي الياقة الزرقاء) وبعبارة أخرى فإن هؤلاء الموظفين يكوّنون شريحة طبقية Stratum داخل الطبقة الوسطى Middle. ولا تعتبر طبقة الموظفين من وجهة نظر الملكية بين عنصر العمل وعنصر رأس المال ولكنها تعتبر كالعمال.

طريقة التجميع الإحصائي Statistical Aggregation Technique

طريقة حديثة في المشاركة بصنع القرارات الإدارية، وتصلح هذه الطريقة لحل المشاكل الكمية، مثل تقديرات مبيعات أو تقدير تكاليف عنصر معين من مخرجات الإنتاج. حيث تسأل مجموعة من الأفراد عن تقديراتهم الكمية لمشكلة معينة، وتجمع آراء الأفراد الكمية، ثم يستخرج التقدير الكمي للمشكلة أو الظاهرة باستخدام إحدى الطرق الإحصائية مثل الوسط الحسابي أو الوسيط. ويلاحظ أنه في هذه الطريقة لا يلتقي أفراد المجموعة وجهاً لوجه في جلسة اتخاذ القرار.

وتمتاز هذه الطريقة بخلوها في مشكلة التفكير الجماعي، إلاّ أنها لا تصلح إلاّ لمشاكل معينة، وأنها تفقد مزايا الاتصال الجماعي داخل مجموعة اتخاذ القرار.

طريقة تجميع الأنشطة Grouping of Activities Method

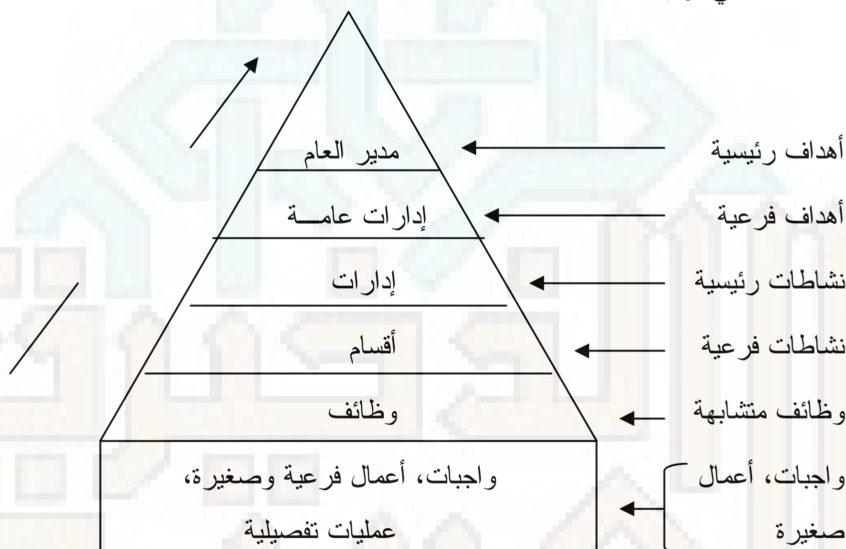
طريقة في بناء المنظمات، وبموجبها تبدأ عمليات تجميع الأنشطة والأعمال من القاعدة وتتجه إلى أعلى، إلى أن تنتهي في قمة المنظمة. ويطلق على هذه الطريقة أحياناً طريقة بناء المنظمة من أسفل إلى أعلى. وترتكز هذه الطريقة على عنصرين رئيسيين هما:

أ- حصر الأعمال والعمليات التفصيلية التي ستقوم بها المنظمة لأجل تحقيق أهدافها، وذلك في قوائم أو جداول معينة، وتحدد هذه الأعمال والعمليات بشكل تفصيلي، وعلى مستوى أقل من مستوى الوظيفة، الذي يشكل الأساس الذي ستكون من الوظائف والأقسام فيما بعد.

ب- تجميع الأعمال التفصيلية في مجموعات متجانسة، تتشكل منها أولاً وظائف يمكن إسنادها إلى موظفين، ثم تجميع الوظائف المتشابهة في وحدات إدارية صغيرة هي الأقسام، ثم تجميع

الأقسام في وحدات إدارية أكبر تتكون منها الإدارات، ومن مجموع الإدارات تتكون وحدات إدارية أكبر هي الإدارات العامة، وهكذا تستمر عملية التجميع إلى أن تصل إلى أعلى مستوى في المنظمة أو قمة الهرم التنظيمي. ويتم التجميع هنا على أساس تشابه الأعمال، أو تكامل الأنشطة.

وتتميز هذه الطريقة بالنظرة التفصيلية الدقيقة، فهي تعطي مزيداً من الاهتمام للأعمال التفصيلية التي تزاول قاعدة المنظمة.



طريقة تحليل الأهداف Object's Analysis Method

طريقة في بناء المنظمات، وتسمى أحياناً بطريقة بناء المنظمة من أعلى إلى أسفل. وتطبق عند إنشاء المنظمات الجديدة، وفي بعض حالات إعادة التنظيم.

وتمر عملية بناء المنظمة، بموجب هذه الطريقة، بسلسلة من الخطوات المتتابعة، تبدأ بتحليل الأهداف الرئيسية للمنظمة إلى أهداف ونشاطات فرعية، ثم بإنشاء وحدات إدارية رئيسية وفقاً لطبيعة النشاط وتباين أجزائه، ثم تقسم كل وحدة رئيسة إلى وحدات إدارية فرعية، وكل وحدة فرعية، إلى وحدات إدارية أصغر، وهكذا تستمر عملية تقسيم إلى أن تصل إلى أصغر الوحدات الإدارية حجماً، والموجودة عادة في المستوى التنفيذي في المنظمة، حيث تحتوي الوحدة على عدد من العاملين في أعمال متشابهة، وبذلك نصل إلى مستوى الوظيفة.

وتتميز هذه الطريقة بالمرونة، حيث يمكن بواسطتها استيعاب الأعمال التفصيلية التي قد لا تكون في حسبان المنظمة عند إجراء عملية التقسيم في أول الأمر، كما تتصف بالشمولية، حيث ينظر بواسطتها إلى جميع العمليات نظرة شاملة.

وتمر عملية بناء المنظمة بطريقة تحليل الأهداف بالخطوات التالية:

١- تحليل أهداف المنظمة.

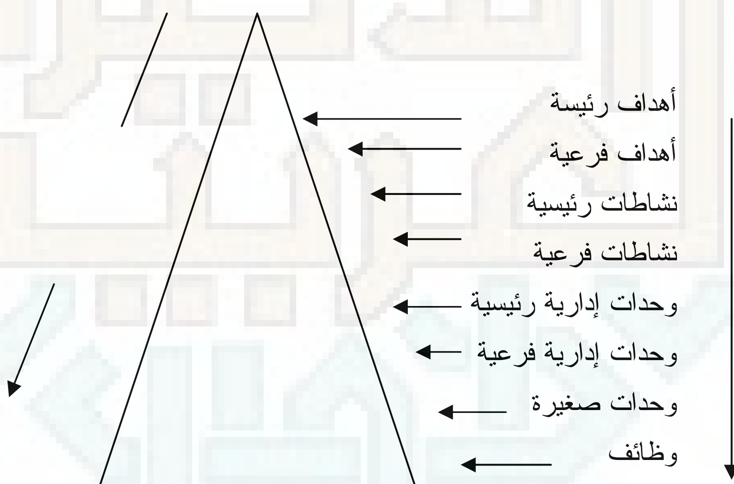
٢- تحليل الأنشطة في المنظمة.

٣- تكوين الوحدات الإدارية.

٤- تحليل العلاقات بين الوحدات الإدارية.

٥- توزيع السلطات وتحديد المسؤولية.

٦- تصوير الهيكل التنظيمي للمنظمة.



طريقة التدريج الفئوي Job Gradual Method

إحدى طرق ترتيب الوظائف، وبموجبها يتم فرز أو تصنيف الوظائف، ووضعها في مجموعات، تمثل كل مجموعة منها درجة معينة (Grade) أو فئة محددة (Class) تشترك في واجبات ومسؤوليات متقاربة أو متشابهة.

وتطبيقاً لهذا التعريف فإن طريقة التدرج أو التقسيم إلى فئات تبدأ بإيجاد الوظائف التي تتشابه في واجباتها ومسؤولياتها أو إيجاد الوظائف التي تختلف عن غيرها في هذا المجال، ثم يجري وضع مسميات هذه الوظائف في درجات أو فئات. وتنتهي هذه العملية بسلسلة من الدرجات أو الفئات الوظيفية. وقد يعتمد في تصنيف الوظائف تحديد بعض الصفات الجوهرية أو الخصائص المميزة لكل فئة، وتوزع الوظائف تحت عناوين هذه الصفات مثل:

١- وظائف تتطلب مهارة.

٢- وظائف تتطلب مهارة متوسطة.

٣- وظائف لا تتطلب أية مهارة.

وتأسيساً على مثل التقسيم يجري تحديد أو تعريف واجبات ومسؤوليات الوظائف لكل من هذه الفئات أو الدرجات، حتى يتسنى إيجاد المقياس الذي يعتمد عليه في تحديد مدى توافرها في كل مجموعة من الوظائف.

طريقة التوزيع الإجباري Compulsory Distribution Method

أسلوب في تقويم أداء العاملين يتمثل في وضع بعض القيود على حرية المقوِّم (Appraiser) في توزيع تقديرات أدائهم. وبموجب هذه الطريقة، فإن المقوم يقوم بتوزيع ترتيب درجات العاملين الداخلين في عملية التقويم، بالشكل الذي يرتكز على فكرة التوزيع الطبيعي Normal Distribution، وحيث ترتكز تقديرات الأداء حول الوسط، وتتدرج ارتفاعاً وانخفاضاً في الاتجاهين طبقاً لتوزيع المساحات تحت منحنى التوزيع الطبيعي.

ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

الدرجة ←	ممتاز	جيد	متوسط	مقبول	ضعيف
	↑	↑	↑	↑	↑
	%١٠	%٢٠	%٤٠	%٢٠	%١٠

طريقة الرتب Ranking Method

هي طريقة في ترتيب الوظائف وتعتبر من أقدم الأساليب في هذا المجال، وترتكز على فكرة عامة مؤداها أن الإنسان يحكم على مختلف الأشياء عن طريق مقارنتها ببعضها البعض، وتحديد أيها أقل وأيها أكثر قيمة.

وتقضي طريقة الرتب، بأن تقسم أو ترتب الوظائف ترتيباً تنازلياً، يبدأ من الوظيفة الأهم ترتيب حسب الأهمية النسبية لها. ويتطلب الأمر أن ينظر إلى الوظيفة كوحدة كاملة أو متكاملة دون حاجة إلى تحليلها إلى عناصرها أو مكوناتها الجزئية. وتجري المقارنة بينها وبين غيرها من الوظائف لتحديد قيمتها، وقد تستخدم معايير أو مقاييس محددة، يلتزم بها المقيمون في عملية التقييم. على أن هذه المقاييس، وإن كانت تعتمد على الحكم الشخصي للمقيم، إلاّ أنها في الغالب تأخذ شكلاً محدداً من واقع الوصف المكتوب للوظيفة، ومع ذلك فإن هذه الطريقة تتميز أساساً بالحكم الشخصي أو الإنساني لاعتمادها على الانطباعات النفسية أو الذهنية للمقيم أكثر من اعتمادها على الحقائق الواقعية.

وقد يقوم شخص واحد بعملية التقييم، أو تنهض بها لجنة مكونة من عدة أشخاص، لإمكان الحصول على نتائج أكثر دقة وأقرب إلى الصواب. وقد يجري اختيار ممثل عن كل قسم أو إدارة في اللجنة المشكلة لهذه المهمة، وفي هذه الحالة تتوافر الخبرة من جانب ممثلي الأقسام أو الإدارات، والتخصص من جانب أعضاء اللجنة، وهما أمران مطلوبان لسلامة التنفيذ وصحة النتائج وعدالة التقييم.

طريقة فيليبس Philips Technique

قدم هذه الطريقة (Donald Philips) من جامعة (متشيجان) وعرفت باسمه، ويشار إليها في بعض المؤلفات بـــ (طريقة اختلاط الحابل بالنابل) وهي إحدى طرق المشاركة الجماعية في صنع القرار.

وبموجب هذه الطريقة يتم تقسيم الأعضاء المشاركون إلى مجموعات فرعية صغيرة متساوية العدد، ولكل مجموعة فرعية رئيس، وتحدد المشكلة لجميع المجموعات الفرعية، ثم تبدأ المجموعات بتقديم أفكار لحل المشكلة المطروحة، وبعد تقييم الأفكار المقدمة على مستوى كل مجموعة يتم اختيار أفضل الحلول أو البدائل، ثم يقدِّم رؤساء المجموعات الفرعية الحلول المختارة ليتم عرضها معاً أو مناقشتها من قبل جميع المشاركين ليتمكن الجميع من الوصول إلى أفضل الحلول أو أصوبها لعلاج المشكلة.

وتمتاز هذه الطريقة عن الاجتماعات العادية، بأنها تفصل مرحلة تقديم الأفكار أو البدائل، عن مرحلة التقييم، وبذلك تتخلص من مشكلة احتمال أن تأخذ إحدى الأفكار وقتاً طويلاً لمناقشتها مما يدفع المجموعة لاختيار أول بديل مقبول هذا علاوة على أنها تقدم أفكاراً أكثر من الطرق العادية. ولكن الجزء الثاني من الجلسة يمكن أن يتعرض لمشاكل الاجتماعات العادية نفسها، مثل:

سيطرة أحد الأفراد على المناقشة، أو مشكلة التفكير الجماعي، أو ضغط المجموعة أو الجدال بين بعض الأعضاء، أو قضاء وقت طويل للوصول إلى حل. بيد أنه يمكن التغلب على معظم هذه المشكلات إذا أحسن اختيار الأعضاء وأديرت الجلسة إدارة فعالة.

طريقة القوائم الوصفية Descriptive Lists Method

طريقة في تقويم أداء العاملين بالمنظمة تتمثل في قيام المقوم (Rater) بوضع علامة مميزة أمام عبارات محددة مسبقاً، تتعلق بوصف وقائع الأعمال أو أعمال أو تصرفات محددة، حيث تكون هذه العلامات معبرة عن رأي المقوم الذي يعتقد أنها تمثل سلوك العامل أو تصرفاته أو أدائه للعمل.

ومعنى ذلك أن هناك قائمة تكون الإدارة قد أعدتها لهذا الغرض، ليستخدمها المقوم. وفي العادة تعطى لكل عبارة أو جملة قيمة محددة، في صورة أرقام، لاستخدامها في حساب أو قياس أداء العامل واستخراج درجته أو ترتيبه النهائي.

وتتمثل أبسط الأنواع المستخدمة في طرق التقدير طبقاً للقوائم في استخدام قائمة يكتب على جانب منها عبارات وصفية، وأمام كل عبارة مربعان أو أكثر يدون فوق كل عمود منها كلمة (نعم) أو (لا) إذا كانا عمودين وإذا كانا أكثر ربما تستخدم عبارات مثل (ممتاز، متوسط، ضعيف) أو ما أشبه. وعند استخدام هذه القائمة يتولى المقوم التأشير على هذه المربعات بما يتفق ووجهة نظره نحو سلوك العامل أو الموظف وتصرفاته أو أدائه لعمله.

فإذا تم استيفاء هذه القائمة، تولت الإدارة ممثلة في قسم (شؤون الأفراد) بتقويم أو تحديد وزن أو قيمة الإجابات بموجب دليل خاص لاستخراج الترتيب النهائي لأداء العامل.

ويلاحظ في هذه الطريقة أن الرئيس لا يلعب دور المقوم لأداء العامل ولا يتدخل في تحديد درجته أو حساب قيمة مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة، وإنما يقتصر دوره في تبليغ الإدارة عن سلوك العامل وتصرفاته، وهذا الأمر كفيل بإسباغ عنصر الموضوعية على هذه الطريقة.

على أن هذا لا يمنع الرئيس من تكرار الإجابة (بنعم) أو ما يماثلها في التقدير حتى يضمن للعمال تقديراً ممتازاً.

بيد أن وضع الأسئلة المكررة أو التي تحمل المعنى نفسه والهدف ذاته يكون سبباً في عدم تسرب التحيز أو المحاباة في استخدام هذه الطريقة.

وفيما يلي نموذج لقائمة تقويم وصفية:

مجالات التقويم	نعم	لا
يفسر لمرؤوسيه أسباب قراراته	نعم	
يقدم تقريراً عن أعماله بانتظام		
يتميز إنتاجه بالجودة		
يلتزم بقرارات الإدارة		
علاقته طيبة بمرؤوسيه		
يتخذ قرارات سريعة وناجحة		
يشجع مرؤوسيه على العمل والمبادرة		
يولي اهتماماً بالمراجعين		
يقدم اقتراحات بناءة		
يتبع التعليمات بدقة		

طريقة مقارنة العوامل Factor Comparison Method

طريقة في تقييم الوظائف يُعتمد فيها على مقارنة العوامل المحددة لطبيعة كل وظيفة مع ذات العوامل في الوظائف الأخرى، ويشيع استخدام هذه الطريقة في تقييم الوظائف الكتابية الفنية، والوظائف الفنية الاحترافية، والوظائف الإدارية على أن هذه الطريقة تصلح أيضاً بالنسبة للوظائف الأخرى.

وقد حدد الرواد الأوائل لطريقة مقارنة العوامل الخمسة عوامل رئيسية لاستخدامها في تقدير الأهمية النسبية للوظائف اعتماداً على أن هذه العوامل شائعة في جميع الوظائف في كافة المنظمات تقريباً. وتتم طريقة مقارنة العوامل وفق المراحل التالية:

أ- اختيار الوظائف الدالة أو الرئيسية، أو الممثلة لوظائف المنظمة، ويجري اختيار هذه الوظائف استناداً على ثلاثة ركائز: (١) أن تكون هذه الوظائف لها وصف ومواصفات محددة، استقر الرأي على الأخذ بها. (٢) ألاّ يكون هناك خلاف حول معدل الأجر المقرر لهذه الوظائف. (٣) أن تمثل هذه الوظائف العدد الغالب من وظائف المنظمة. وتدل التطبيقات العملية على أن عدد الوظائف الدالة الرئيسية يصل إلى ما بين ١٥ و٢٥ وظيفة.

ب- اختيار العوامل الشائعة التي تتوافر غالباً في الوظائف الدالة، وقد قسمها الرواد الأول إلى خمسة عوامل هي: المتطلبات العقلية أو الذهنية، متطلبات المهارة، المتطلبات البدنية، المسؤولية، شروط أو ظروف العمل.

جـ- تحديد معدل الأجر، سيتخذ أساساً لتوزيعه في صورة قيم كمية بين العوامل المشار إليها في البند السابق للوصول إلى التقدير العيني لأهمية الوظيفة.

د- تحديد القيمة الكمية لكل عامل من العوامل المختارة لتقدير أهميتها النسبية ثم توزيع هذه القيم الكمية (النقود) على عوامل كل وظيفة على حدة، وبجمع هذه القيم الحسابية تتحدد الأهمية النبسية للوظيفة.

طريقة المقارنة المزدوجة Paired Comparison Method

أسلوب في تقويم أداء العاملين يتمثل في قيام المقوم بمقارنة كل فرد من أفراد التنظيم بغيره من الأفراد العاملين معه، لتحديد الأكفاء في كل مقارنة. وتعتمد هذه الطريقة على معايير موضوعية محددة مسبقاً، قد تكون على أساس الأداء الكلي للعمل، أو على أساس مستوى الأداء في نوعية أو نوعيات ممتازة منه.

وقد تتم هذه الطريقة عن طريق توزيع بطاقات معدة لهذا الغرض على أولئك الذين سيقومون بعملية تقويم الأفراد، فيدون على كل بطاقة إسمي اثنين من العاملين في الوحدة أو القسم أو الإدارة. وهنا يقوم المقوم بإجراء مقارنة بين كل اثنين من العاملين المذكورين في كل بطاقة لتحديد العامل الأكثر كفاءة.

إلاّ أن هذه الطريقة صعبة ومجهدة نظراً لكثرة عدد المقارنات، فإذا كان عدد العمال عشرين عاملاً مثلاً فإن عدد مرات المقارنة يكون ١٩٠ مرة، وذلك طبقاً للمعادلة التالية:

$$\text{عدد العمال} = \frac{\text{ن (ن}-1)}{2}$$

حيث تشير (ن) إلى عدد العمال الداخلين في عملية التقويم

وإذا كان عدد العمال (٢٠٠) فإن عدد مرات المقارنة يصبح كالآتي:

$$200 = \frac{200(200-1)}{2} = 1900 \text{ مرة}$$

ونظراً لصعوبة أو استحالة استخدام هذه الطريقة ولا سيما إذا كان عدد العاملين كبيراً، فقد تقوم الإدارة بتقسيم مجموع العاملين إلى مجموعات صغيرة، ثم تجري المقارنات على مستوى كل مجموعة على حدة. وفي هذه الحالة تتم المقارنة في وقت أقل، وبعدد أكثر من المقومين.

طريقة المقالة Essay Method

طريقة في تقويم أداء العاملين، تعتمد اعتماداً كلياً على حرية المقوم في التعبير كتابة عن سلوك العامل، وتصرفاته وأدائه، ولا يحتاج استخدام هذه الطريقة إلى استعمال جداول أو قوائم محددة. وقد يكون المقوم رئيس العامل أو شخصاً آخر تختاره الإدارة للقيام بهذه المهمة.

وتحتاج هذه الطريقة إلى معرفة تامة بالفرد العامل، وسلوكه وتصرفاته وأدائه، ولهذا فإنه قد يكون من الأفضل قيام الرئيس المباشر بهذا العمل، كما تحتاج هذه الطريقة إلى خبرات ممتازة من جانب المقوم، وقدرات فنية عالية لاختيار التعبيرات الخاصة الممثلة لسلوك وتصرفات وأداء العامل، وقد يكون من الأفضل أيضاً أن يكون المقوم قادراً على تقسيم تقديره لسلوك وتصرفات العامل إلى عدة عوامل، مثل: طبيعة الأداء، وصفات ومميزات الفرد، وانجازاته أو مستوى أدائه ... الخ.

طريقة المقاييس التدريجية Gradual Scales Method

طريقة المقاييس التدريجية إحدى طرق تقويم العاملين وفيها يتم ترتيب العاملين وفق مستويات الجدارة. وتقوم هذه الطريقة على إجراء مقارنة بين العامل المراد تقويم أدائه، وبين زملائه العاملين معه في المنظمة، ومن ثم ترتيب الجميع من الأحسن إلى أقل مستوى وذلك اعتماداً على صفة معينة أو مجموعة من الصفات التي تعتبر مهمة في التقويم.

وقد تستخدم المنظمة في هذه الطريقة بطاقات يدون على كل منها اسم أحد الموظفين أو العمال، حيث يقوم المقوم بترتيب هذه البطاقات بما يعكس الجدارة التي حصل عليها كل عامل أو موظف، وقد يحتاج الأمر إلى إعادة ترتيب هذه البطاقات، إذا ما تمت بمعرفة عدة أفراد، أو استخدمت هذه البطاقات للتعبير عن مستوى الجدارة لعدة عناصر أو خصائص.

طريقة النقط (تقييم الوظائف بالنقط) Point-Rating Method

طريقة في تقييم الوظائف، وبموجبها يتم اختيار الوظائف التي يطلق عليها الوظائف الرئيسية أو الدالة (Key or Bench Mark Jobs) وهي الوظائف الممثلة لبقية وظائف المنظمة حيث تشترك الوظيفة الدالة مع مجموعة الوظائف المشابهة لها بمجموعة خصائص أهمها: طبيعة

العمل، والأجر، وشروط أو ظروف العمل. ويطلق عليها مسمى واحد مثل: مجموعة الوظائف الفنية الاحترافية، وظائف علمية، وظائف إدارية، وظائف كتابية ... الخ. حيث يتم اختيار وظيفة واحدة من كل مجموعة تكون ممثلة لها، وذلك لصعوبة تطبيق طريقة النقط لتقييم جميع الوظائف.

وتقضي طريقة النقط بتحليل الوظائف أو تقسيم الوظيفة الواحدة إلى العوامل الجوهرية المكونة لها. ومن ثم تقدير قيمة كل عامل من هذه العوامل بعدد محدد من النقط، ثم اتخاذ مجموع هذه النقط أساساً لتحديد القيمة النسبية للوظيفة. وقد أصبح تحليل الوظيفة إلى عواملها الأساسية في ظل هذه الطريقة ممكناً، وذلك عن طريق اختيار العوامل الشائعة في مجموعة الوظائف التي يجري تقييمها. وهذه العوامل هي:

١- المسؤولية.

٢- المجهود الذهني والبدني.

٣- المهارة.

٤- ظروف العمل.

على أن هذه العوامل لا توجد بنفس الدرجة في الوظائف عامة. ومن ثم تبرز الحاجة إلى إيجاد مقياس أو معيار يمكن بواسطته تحديد درجة كل عامل من هذه العوامل وصولاً إلى تحديد درجة الأهمية النسبية لكل وظيفة. ويمكن تصوير طريقة النقط باختيار عاملين كما في الشكل التالي:

تحديد القيمة النسبية لعوامل الوظيفة

العوامل	درجة١	درجة٢	درجة٣	درجة٤	درجة٥
المهارة					
* معرفة العمل	١٢	٣٤	٤٠	٥٦	٦٠
* الخبرة	١٨	٤٢	٦٠	٧٢	٩٠
* المبادأة	١٠	٢٠	٣٨	٥٢	٦٨
المجهود					
*المجهود الذهني	١٠	٢	٣٠	٤٠	٥٠
* المجهود البدني	٥	١٠	١٥	٢٥	٢٥
.... الخ					

طريقة الوقائع الحرجة Critical Events Method

هي إحدى الطرق التي تتبع في تقويم أداء العاملين، وفي هذه الطريقة يتم تقدير أداء العاملين في ضوء وقائع جوهرية أو أعمال هامة قام بها الموظف أو العامل خلال الفترة التي يقدر أو يقوم أداؤه فيها، وقد تكون هذه الوقائع أو تلك الأعمال ممتازة، وقد تكون رديئة أو ضارة بالعمل أو بأهداف المنظمة. ويتطلب تنفيذ هذه الطريقة، أن يقوم الرئيس المباشر بتدوين هذه الوقائع أو تلك الأعمال في سجل خاص بالموظف وفق تواريخ حدوثها.

وتجدر الإشارة إلى أن الوقائع أو الأعمال أو التصرفات التي يقوم الرئيس المباشر بتدوينها، هي تلك التي تكون (ممتازة) أو (رائعة) أو تلك التي تمثل سوءاً في التنفيذ، أو سلوكاً غير قويم، أو تصرفات ضارة. ومن ثم فإن الوقائع العادية، والأعمال الطبيعية، والتصرفات الروتينية لا تدخل في هذا التقويم ولا يقوم الرئيس بتدوينها، وعليه فإن (سجل الأعمال) الخاص بكل فرد لا يعد مرجعاً يعطي صورة شاملة لكل أعمال وتصرفات العامل. بل أن عنصر (الاختيار) للواقعة أو العمل أو التصرف هو الأساس في التدوين.

الطسوج Tassoj (District, Small Region)

الطسوج منطقة إدارية أصغر وأقل أهمية من الكورة والرستاق والأستان، كأنه جزء من أجزاء الكورة، ويقابلها لفظ (الناحية) في المصطلح الحديث. وهي لفظة فارسية أصلها (تسو)، فعربت بقلب التاء طاءً وزيادة الجيم في آخرها، وزيد في تعريبها بجمعها على طساجيج، وأكثر ما تستعمل هذه اللفظة في سواد العراق، وقد قسموا سواد العراق على ستين طوسجاً، أضيف لكل طسوج اسم. (انظر: الكورة).



((ع)) حرف العين

عدالة اجتماعية Social Justice

تعني العدالة الاجتماعية تكافؤ الفرص بين أفراد الشعب وفئاته، أي توفير المناخ الذي يسمح بأن يكون لدى كل مواطن وكل فئة الفرص نفسها المتاحة للآخرين وبذلك يشعر كل مواطن بأنه يحصل على نصيبه العادل من السلع والخدمات، وكذلك حقه في الوظيفة العامة وفي تقرير المجتمع الذي يعيش فيه.

والفلاسفة المنادون بالعدالة الاجتماعية يرسمون صورة مثالية لمجتمع العدالة الاجتماعية الذي هو مجتمع الديمقراطية أيضاً. والنقاط الآتية يكان ينعقد عليها من حيث هي أسس مجتمع العدالة:

أ- من حق كل طفل أن يولد بشكل طبيعي وأن يكون محاطاً بوسط صحي، وأن تكون لديه الفرصة للحياة الصحية السليمة والتعليم الحر.

ب- يجب أن يوفر المجتمع لكل شاب عملاً يطمئن إليه ويتفق مع مواهبه.

جـ- وأن يكفل لكل شخص دخلاً يكفيه هو وأسرته، بحيث يصبح عضواً نافعاً في المجتمع يخدم الهيئة الاجتماعية بجدارة تتفق مع مواهبه وقدراته.

د- لكل شخص أن يعبر عن آرائه ومعتقداته في الشؤون السياسية والاقتصادية والاجتماعية بصراحة، ولا بد أن تهتم السلطات الحاكمة بآراء المواطنين، وأن تعطي لها آذاناً صاغية وتبحثها.

ويضاف إلى هذه المبادئ أحياناً مبدأ أن الملكية الفردية يجب إقرارها ما دام صاحبها يؤدي ما عليها من تكاليف اجتماعية.

وفكرة العدالة الاجتماعية وإن كانت قديمة ترجع إلى أصول تاريخية بعيدة، إلاّ أنها برزت بظهور المسيحية والإسلام: فالمسيحية عدت الفقراء جزءاً من النظام الاجتماعي، ووجهت النظر إلى ضرورة مساعدة الأغنياء لهم، فلا يستعبدونهم لأن الإنسان لايصلح أن يعبد غير الله.

وقد وضع الإسلام نظماً لا حصر لها كأساس للعدالة الاجتماعية وللتكامل بين أفراد الجماعة ولتقليل الفروق بين الطبقات والأفراد، وتقريبهم بعضهم مع بعض. ومن هذه النظم: نظام الزكاة

والصدقات الواجبة والمستحبة، وتحريم طرائق الكسب غير المشروع، ونظام المواريث والوصية، وتقييد حقوق الملكية الفردية، وفرض واجبات كثيرة على المالك يؤديها للمجتمع والمعوزين.

عدم التركيز الإداري Desconcentration

يشير هذا المصطلح إلى توزيع سلطات اتخاذ القرارات والبت في الأمور بين الرئيس الإداري وبعض أعضاء السلطة الإدارية، سواء وجدوا في العاصمة أو خارجها. فيكون لهؤلاء الأعضاء إصدار القرارات الإدارية في بعض المسائل دون الرجوع إلى الرئيس. ويكون للرئيس حق تفويض بعض اختصاصاته لأشخاص يديرونها نيابة عنه ويتصرفون في الحدود الممنوحة لهم. كما يحق للرئيس سحب أو إلغاء هذه الاختصاصات ليمارسها بنفسه أو يقللها أو يزيد عليها على النحو الذي يراه مناسباً.

ونظام عدم التركيز الإداري بهذا المعنى يمكن أن يوجد بصرف النظر عن مركزية أو لا مركزية النظام الإداري المطبق، ما دامت سلطة اتخاذ القرار تنتقل من يد الرئيس الأعلى إلى عضو آخر من أعضاء السلطة الإدارية نفسها.

ويختلف (عدم التركيز الإداري) عن اللامركزية الإدارية. ففي نظام عدم التركيز الإداري تنتقل سلطة البت في الأمور من الرئيس الإداري إلى أحد مرؤوسيه من أعضاء الجهاز الإداري نفسه أو الشخص الاعتباري العام مركزياً كان أم لا مركزياً، أما نظام اللامركزية الإدارية فإن جانباً من الاختصاص الإداري ينتقل من السلطة المركزية إلى السلطة اللامركزية، أي إلى شخص معنوي آخر، بمعنى أن السلطات والاختصاصات توزيع بين الهيئات المركزية والهيئات اللامركزية على أساس النقل والتفويض. فهي اختصاصات أصلية مستمدة من القانون، تمارسها مستقلة عن السلطات المركزية في الحدود التي ينص عليها القانون. ويتبع ذلك ألاّ يكون للسلطات المركزية سلطة المساس باختصاصات الهيئات اللامركزية أو حتى خلع اختصاصات عليها إلاّ بذات الطريقة التي منحت بها اختصاصاتها أصلاً.

العرف الإداري Administrative Convention

العرف بصفة عامة هو عادة درج عليها الناس في تنظيم علاقة من علاقاتهم حتى أحسوا بإلزامها. والعرف الإداري ينشأ عن اضطراد سلوك الإدارة على نحو معين إزاء تنظيم علاقة من العلاقات الإدارية حتى يشعر أطرافها بإلزامها. ويتكون العرف من عنصرين هما: العنصر المادي والعنصر المعنوي. أما العنصر المادي فهو الاعتياد على الأخذ بالقاعدة المتبعة وتكرار

تطبيقها تطبيقاً منتظماً لا انقطاع فيه ما توافرت شروطه. أما العنصر المعنوي فيتمثل في شعور أطراف العلاقة التي تنظمها القاعدة العرفية بإلزام هذه القاعدة ووجوب سريانها.

أماالعادة فهي مجرد السلوك المتواتر على نحو معين دونما شعور بأية صفة إلزامية له. فالعادة إذن هي الركن المادي من العرف فقط.

بيد أن التزام الإدارة باحترام العرف الذي درجت عليه لا يحرمها من إمكانية تعديله أو تغييره بما يتفق مع الظروف المتجددة ويرفع من كفاءة الإدارة.

والعرف لغة ضد النكر، وأصله المعروف من الخير والبر والإحسان، ثم أطلق على ما يتعارف عليه الناس فيما بينهم. والنسبة إليه عرفي.

أما العرف عند الفقهاء فهو ما استقر في النفوس من جهة العقول، وتلقته الطباع السليمة بالقبول. وهو دليل كاشف إذا لم يوجد نص ولا إجماع على اعتباره أو إلغائه، كالاستئجار بعوض مجهول لا يؤدي إلى النزاع. والعرف في المعاملات المالية معتبر بمنزلة الشرط فيها، وعلى ذلك جاء في القواعد الفقهية **(المعروف عرفاً كالمشروط شرطاً)**. والمعروف بين التجار كالمشروط بينهم. والتعيين بالعرف كالتعيين بالنص.

عُشور Tenths, Tax

العشور في اللغة: جمع عُشر، وهو أحد أجزاء العشرة.

والعُشور في الاصطلاح نوعان: أحدهما عشور الزكاة. وهي ما يؤخذ في زكاة الزروع والثمار. والثاني ما يفرض على غير المسلمين في أموالهم المعدّة للتجارة إذا انتقلوا بها إلى دار الإسلام، وسميت بذلك لكون المأخوذ عُشراً أو مضافاً إلى العشر، كنصف العُشر. حيث جعلت هذه الضريبة عشر التجارة بالنسبة للقادم من دار الحرب، ونصف العشر بالنسبة للذمي، لأن هذا يدفع الجزية، كما حددت قيمة التجارة التي يدفع عنها العُشر بمئتي درهم أو عشرين مثقالاً على الأقل. ويقابل العشور في العصر الحديث، الرسوم الجمركية، وهي ما يدفع عن البضائع الداخلة إلى الدولة من دولة أخرى سواء أكان الداخل بها من مواطني الدولة أو من رعايا الدول الأخرى.

ومع أن العشور والجزية تشتركان في الوجوب على أهل الذمة والمستأمنين من أهل الحرب، وتصرفان في مصارف الفيء، إلاّ أن بينهما فرقاً مهماً، هو أن الجزية إنما توضع على الرؤوس (الأشخاص)، وهي مقدار معلوم لا يتفاوت بحسب الشخص. أما العشور فتوضع على المال وتتفاوت بحسبه. (انظر: جزية وفيء).

العصف الذهني Brian Storming

يشار إلى هذه الطريقة في بعض المؤلفات بـــ (الزوبعة العقلية أو طريقة القارعة) وتعد هذه الطريقة من أكثر الطرق المستخدمة في مجال صنع القرارات الجماعية، حيث يحاول المشاركون تقديم أو توليد افكار جديدة ابتكارية متعلقة بمشكلة معينة، فهي لا تستخدم لتقييم بدائل الحل أو لاتخاذ قرار بالحل المناسب، وإنما تستخدم لتقديم أفكار أو بدائل للحل. وبعد تقديم هذه الأفكار يمكن أن يتم تقييمها واتخاذ القرار بالطريقة العادية لاتخاذ القرارات. وتتكون جلسة العصف الذهني في الغالب من ستة إلى اثني عشر فرداً. وهم عادة يجلسون حول طاولة تسمح لهم بالاتصال المباشر، ولا تحدد لهم المشكلة إلاّ بعد بداية الجلسة، حيث تمنع مناقشة الأفكار أو تقييمها أثناء الجلسة، بينما تشجع الأفكار التي تبدو غريبة أو الأفكار التي تقدم لتطوير فكرة سبق تقديمها، أو للربط بين فكرتين أو أكثر سبق ذكرهما.

وفي جلسة العصف الذهني يقوم المشاركون بإطلاق العديد من الأفكار وبسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة. ويستغرق هذا الأسلوب فترة قصيرة نسبياً بين نصف ساعة وساعتين تقريباً وكما هو واضح من اسم هذه الطريقة، فإن هذا الأسلوب يعتمد على مفاجأة المشتركين في حل المشكلة وإثارة أذهانهم ولتطوير حلول عديدة وبديلة.

عقد إداري Administrative Contract

كل عقد تكون الإدارة العامة طرفاً فيه، لتسيير مرفق عام. ويتضمن لذلك شروطاً استثنائية غير مألوفة في عقود القانون الخاص، يُراعى فيها تغليب المصلحة العامة على مصلحة الفرد. وتتميز العقود الإدارية بقابليتها للتعديل من جانب الإدارة وحدها، ولسلطة الإدارة الحق في توقيع جزاءات على المتعاقد معها إذا أخل بالتزاماته، وفي ذلك خروج على قاعدة (**العقد شريعة المتعاقدين**) التي تحكم عقود الأفراد. ومن العقود الإدارية عقود التوريد وعقد الأشغال العامة، وعقد الالتزام بمرفق عام.

العلاقات الإنسانية Human Relations

يقصد بالعلاقات الإنسانية من جهة ذلك النوع من العلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين مجموعة من الناس بهدف تدعيم الصلات الاجتماعية مع بعضهم البعض، والإقلال من أثر الضغوط النفسية التي تسببها العلاقات الرسمية، ومد يد العون والمجاملة لبعضهم البعض عند تعرضهم للمشاكل والأزمات المختلفة التي تستدعي ذلك.

كما يقصد بها من جهة ثانية، السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد من أفراد التنظيم، وتقدير مواهبه وإمكاناته وخبراته، واعتباره قيمة عليا في حد ذاته، والذي يقوم –أيضاً– على الاحترام المتبادل بين المديرين والمنفذين، وبين العاملين بعضهم لبعض، والذي يعتمد على حسن النية في التصرفات والشعور الطيب نحو الآخرين ونحو العمل، ويستند إلى الدراسة الموضوعية العليا لمشكلات الإدارة متوخياً المصلحة العامة.

ولا بد أن يظهر السلوك الإنساني للرؤساء مع مرؤوسيهم في الجوانب التالية:

* الرحمة والعطف على المرؤوسين وجمهور الخدمة.

* العفو والتسامح وكظم الغيظ وتجاوز الهفوات والأخطاء وتصحيحها دون إيذاء للشعور.

* التعاون مع المرؤوسين وإشراكهم في صنع القرارات التي تهمهم.

* النصح لهم والمحافظة على أسرارهم والائتمان على مصالحهم.

* إشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية.

* تنمية روحهم المعنوية وإتاحة فرص الترقية والتقدم أمامهم، وتحريرهم من الخوف والقلق.

* معالجة الشواذ من العاملين بالطرق الإنسانية الرسمية ... الخ.

العلاقات العامة Public Relations

تعرف العلاقات العامة بأنها عملية الاتصال المستمر الهادف والمخطط التي تتم بين المنظمة من جهة، وبين سائر الأطراف التي تهم المنظمة بحكم طبيعة عملها من جهة أخرى، لتحقيق التفاعل والتجاوب المستمر فيما بينهما، وذلك بهدف كسب المزيد من ثقة المتعاملين مع المنظمة، وجذبهم نحو التعاون معها من أجل تحقيق أهدافها المرسومة.

كما تعرف بأنها: وظيفة إدارية متميزة تساعد على خلق وبناء ودعم وبقاء الاتصال الفعال والفهم المتبادل والموافقة والتعاون المشترك بين المنشأة وجماهيرها الداخلية والخارجية، وتعمل على مواجهة وحل المشكلات التي تواجه الإدارة باقتراح الحلول المناسبة لها وإمدادها بالمعلومات والبيانات مما يجعلها متجاوبة مع الرأي العام، وتحدد وتؤكد مسؤولية الإدارة تجاه اهتمامات الجماهير وتساعدها على أن تواكب التغيير وتفيد منه بكفاءة. كما تستخدم العلاقات العامة أيضاً كنظام تنبؤ يساعد على التبكير بالتعرف على الاتجاهات وتوقعها وتستخدم في سبيل

ذلك بحوث دراسات وطرق ووسائل الاتصال وفنونه على أسس أخلاقية لتحقيق هذه المهمات الأساسية.

وتتمثل واجبات ممارس العلاقات العامة –سواء كان من العاملين بالمنظمة أو المنشأة أو مستشاراً خارجياً مستقلاً– بإسداء النصح والمشورة للمنشأة وتوظيف خدماته لإيجاد علاقات طيبة قائمة على أساس الثقة المتبادلة مع الجماهير واستمرارها، وتزويد الجمهور بالمعلومات الخاصة بإنجازات المنظمة والمنشأة وبكل المتغيرات المؤثرة في أنشطتها، كما يمكن أن تشمل هذه الواجبات أيضاً علاقة المنشأة بالعاملين بها.

ويجب أن تكون المعلومات عن المنظمة أو المنشأة صريحة المصدر وموضوعية تماماً، بعيدة عن الدعاية والإعلان، وأن يتم التعاون الدقيق بين ممارس العلاقات العامة والمسؤول الصحفي بالمنظمة بحكم علاقاته الدقيقة مع وسائل الإعلام.

العلاوة Bonus / Allowance / Premium

مبلغ محدد من المال يضاف إلى الراتب الأساسي للموظف، وهي تمنح للموظفين ذوي الرواتب المتصاعدة. دون كبار الموظفين أصحاب الرواتب الثابتة، وهي نوعان: علاوة دورية أو عادية، وعلاوة تشجيعية أو استثنائية.

فالعلاوة الدورية هي مبلغ من المال يختلف باختلاف درجة الموظف، ويرتفع به راتبه الأصلي بصفة دورية كل عام. أما العلاوة التشجيعية، فهي مبلغ من المال من نفس العلاوة الدورية للموظف يزاد به راتبه الأصلي بقرار من السلطة المختصة تشجيعاً له ومكافأة على حصوله على تقدير (ممتاز) لسنة واحدة أو أكثر وفق الأنظمة التي تقرر ذلك. ولا تؤثر العلاوة الاستثنائية على استحقاق العلاوة الدورية أو الترقية.

علم الاجتماع الإداري Sociology of Administration

يرجع الفضل في نشأة علم الاجتماع الإداري إلى فردريك تايلور F. W. Taylor فهو الرائد الحقيقي في هذا العلم الاجتماعي، وذلك عندما قام بمحاولات متعددة للتخطيط والتنظيم والإدارة على مستوى التنظيم، مع دراسة القوى العاملة، وأهمية واستغلال طاقاتها، وتحقيق أكبر إنتاجية ممكنة. كما قام بتجارب علمية دقيقة على العمال.

ويرى تايلور أن الإدارة علم وضعي، فأسلوب العمل العلمي هو أساس كل إصلاح إداري، كما أن الإدارة العلمية هي التي تمارس المنهج العلمي في حل مشكلات الإسراف أو الضياع في الوقت، والجهد، والتكنولوجيا.

وينظر علماء الاجتماع الإداري إلى السلطة والقيادة، والإدارة على أنها ظواهر اجتماعية صاحبت نشأة النظم والدول والحضارات. فلقد تطورت الإدارة كظاهرة اجتماعية وسياسية، خلال تطور التاريخ، متخذة أشكالاً مختلفة، منها الإدارة التقليدية، الإدارة الملهمة (الكارزمية)، والإدارة البيروقراطية. ويرى علماء الاجتماع الإداري أن (الإدارة) لا تتحقق في فراغ، وإنما تتحقق وتتجسد في علاقات منظمة بين أدوار **Roles** يقوم بها أشخاص، داخل إطار التنظيم الإداري، وهذا هو السبب الذي من أجله يدرس علم الاجتماع الإداري قضايا محددة، مثل مشكلات التنظيم والبيروقراطية، ويرصد ظواهر بعينها تتصل بالسلطة، والقيادة، والرقابة.

ويدرس علم الاجتماع الإداري، كل الظواهر التي تتصل بالسلوك الإداري، إلى الدرجة التي يمكن معها اعتبار مدرسة الإدارة العلمية مدرسة سلوكية، ولذلك اتخذت **(مدرسة العلاقات الإنسانية)**، أسلوب العلوم السلوكية، بإجراء التجارب على القيادة والزعامة والشخصية ونمط الثقافة، ومدى تفاعل الإنسان في بيئته، وتأثيره وتأثره، ككائن اجتماعي، بكل ما يسود البناء الاجتماعي من قيم وأيدولوجيات وينظر إلى علم الاجتماع الإداري إلى الإدارة كنظام اجتماعي، يعتمد على تنظيمات رسمية، تستند كلها إلى نظرية التكامل والتعاون، وذلك حين يعمل كل عضو من أعضاء التنظيم في نسق متعاون رتيب، وتغلب عليه روح الفريق الواحد الذي يعمل لكي يحقق أهدافاً محددة، ولإشباع حاجات مشتركة.

وهكذا يقوم تفسير علم الاجتماع الإداري للإدارة، بناء على التفسير الذي مؤداه أنه لا يمكن استيعاب مفهوم العملية الإدارية، إلاّ بالفهم الكامل للوظيفة الاجتماعية للتنظيم، أي الدور المطلوب منه تحقيقه في المجتمع.

ويرتبط فهم الوظيفة الاجتماعية للتنظيم بفهم مكانته كجزء من النظام الاجتماعي الكلي. فالتنظيم بأهدافه ووظائفه المتخصصة، وبقيام العملية الإدارية فيه، يمثل نظاماً قائماً بذاته، كما يمثل، في ذات الوقت، جزءاً من نظام أكبر، هو النظام الاجتماعي، وقد تطورت مناهج وطرق مختلفة للبحث في علم الاجتماع الإداري، وفق القضايا المطروحة في هذا الميدان، تسمى بأسماء أصحابها، منها طريقة تايلور **Taylor** التي تعتمد على دراسة الوقت، وطريقة فايول H. Fayole التي تعتمد على تحليل العمليات الإدارية إلى أجزاء بسيطة محددة تحديداً زمنياً، وطريقة

هنري ل. جانت H. L. Gantt التي تعتمد نظام المكافآت، وطريقة التون مايو A. Mayo التي تعتمد على توفير المناخ الملائم للعمل، واختيار العامل المناسب، وطريقة فرانك جلبرث F. Gilberth التي تعتمد على سجل كامل بالتفاصيل الجزئية الخاصة بحركات العمل المطلوبة.

علم الضبط (السبرنطيقا) Cybernetics

السبرنطيقة هي دراسة أجهزة الضبط وعمليات الاتصال المتعلقة بها. وتعني السبرنطيقة أو (السبرنطية) أساساً بعمل الجهاز العصبي عند الإنسان، والآلات التي تعمل عملاً مشابهاً، أي الحاسبات الإلكترونية، وغيرها من الآلات الضابطة لنفسها. والانتظام الذاتي لمبدأ أساسي في السبرنطية وبه تتعرف الآلة أو الجهاز إلى التأثيرات، وتستوعب المعلومات، وتستقبل ما يرجع إليها، وتعدل ذاتها تلقائياً، وتحافظ على التوازن خلال مرورها من مرحلة إلى مرحلة أو من وضع إلى آخر. ومن أجل فهم السلوك الإنساني على شكل أفضل، يستخدم علماء السلوك نماذج مشابهة مطبقة على أنظمة اجتماعية والتي تعتمد على مماثلتها الآلية والكهربائية.

وتطبق السبرنطيقة كعلم عام في الاتصال والضبط على فروع كثيرة في الدراسة، منها الهندسة والفيزياء وعلم الحياة، والاتصالات والاجتماعات والاقتصاد وعلم السياسة. في تركيبهم للنماذج السبرنطية من أجل الوصف والتفسير السلوكي، يركزون في الأساس على نظرية الاتصالات ونظرية النسق. ولكن الذي يظل يجول في الأذهان هو مدى فائدة البحث عن مماثلات بين أجهزة الضبط الطبيعية وبين أجهزة الطبيعية وأجهزة السلوك الإنساني. فبينما تساهم هذه الماثلات في تطوير الفرضيات التي تعنى بالسلوك الإنساني، إلاّ أن التفسير العملي يتبع فقط التدقيق التجريبي للفرضيات. غير أن أدوات السبرنطية (التي تتعلق بالإحصائيات وتنسيق المعلومات) برهنت على أنها مفيدة جداً لعلماء السياسة وعلماء السلوك في بحوثهم.

وقد استهوت فكرة (**السبرنطيقا**) علماء الإدارة، فأصبحت أملاً وحلماً يفكرون في كيفية إدخاله إلى السلوك التنظيمي، ولذا أصبح الأدب الإداري يركز على ضرورة تطوير وتجسيد وبلورة الإحساس بالمسؤولية الذاتية، وعلى ضرورة الإلتزام بالرقابة الذاتية التلقائية النابعة من داخل الفرد لا من خارجه.

علم النفس التنظيمي Organizational Psychology

علم النفس التنظيمي (أو الإداري) أحد الفروع التطبيقية في علم النفس الحديث، ويُعنى بالمشكلات الإنسانية في المنظمات مع التركيز على المؤسسات الصناعية، وفي ذلك يقول جليمر Glimer: إن معظم أعضاء المجتمعات يولدون ويتعلمون ويعملون ويتعبدون ويلعبون في إطار

تنظيمات (أو منظمات)، لذلك يحاول علم النفس التنظيمي معرفة كيفية سلوك الأشخاص في الكليات والجامعات والمستشفيات والمصانع وفي الجيش وفي مختلف التنظيمات الاجتماعية، إنه يشمل مختلف موضوعات علم النفس الاجتماعي الصناعي.

ونشاط علم النفس التنظيمي هو توسعة لدائرة اختصاص علم النفس الصناعي، ومجالات اهتمامه، فهو يشمل سلوك ونشاط العاملين في كافة التنظيمات أو المنظمات سواء أكانت هذه المنظمات صناعية أو تجارية، أو مهنية، أو اجتماعية، أو رياضية، أو تربوية، أو عسكرية بصرف النظر عن كون هذه المنظمات حكومية أو خاصة.


الذخيرة العربية

((غ)) حرف الغين

الغياب Absentation

الغياب اصطلاح يطلق على الحالة التي تنشأ عن عدم حضور شخص إلى العمل رغم أنه مدرج في جدول العمل. وكون هذا الشخص في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك يعد غياباً ولو أن هذا الموقف يقلل من عدد الأفراد المتاحين للعمل. فالعبرة هي عدم حضور الأشخاص إلى موقع العمل في يوم ما رغم أنه مقيد في جدول عمل ذلك اليوم.

ومعدل الغياب Absenteesim هو نسبة الأيام المفقودة إلى العدد الكلي من أيام العمل التي يفترض فيها حضور جميع العاملين ويحسب معدل الغياب وفق المعادلة التالية:

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد الأيام المفقودة}}{\text{عدد أيام العمل الفعلية}} \times ١٠٠$$

والمعدل الطبيعي الشائع للغياب في المنظمات يتراوح بين ٣% إلى ٦% باعتباره معدلاً عادياً للغياب. وإذا زاد عن ٦% فيجب توجيه عناية خاصة للمشكلة، ودراسة أسبابها وظروفها ليصار إلى معالجتها وجعلها ضمن معدل الغياب الطبيعي.

ولإمكان تخفيض معدل الغياب يجب الاهتمام باختيار العمال والموظفين وتدريبهم وتحسين ظروف العمل وتسهيل المواصلات، بالإضافة إلى توفير السجلات الدقيقة لتسجيل كافة البيانات الخاصة بالغياب وإجراء الفحص الطبي الدوري للعمال والموظفين، واستخدام العقاب المادي والمعنوي، وإجراء مقابلات مع العمال الذين يكثر أو يتكرر غيابهم للوقوف على أسباب الغياب، والعمل على إزالة ما يمكن من هذه الأسباب، وبالمقابل منح جوائز معينة لأقل العمال تغيباً وكذلك جوائز جماعية للأقسام والفروع التي تسجل أقل حالات الغياب.



((ف)) حرف الفاء

الفاعلية Effectiveness

تعني الفاعلية مدى صلاحية العناصر المستخدمة للحصول على النتائج المطلوبة، فهي علاقة بين نوع العناصر وليس كميتها. ويقال فاعلية التنظيم Organization Effectiveness، ويقصد بها مدى صلاحية المنظمة في الحصول على النتائج المطلوبة وتحقيق أهدافها بأفضل شكل ممكن، كما تعني بها قدرة المنظمة على التأقلم مع ظروفها الداخلية والخارجية، وتقاس فاعلية التنظيم بمدى الكفاءة والانسجام والتوازن بين العناصر والأبعاد التنظيمية المختلفة.

(الفاو) منظمة الأغذية والزراعة Food and Agriculture Organization (F.A.O)

أنشئت منظمة الأغذية والزارعة (الفاو) في واشنطن عام ١٩٤٥ كوكالة متخصصة من وكالات هيئة الأمم المتحدة، ومن أغراضها: تحسين مستويات التغذية في العالم ورفع مستوى المعيشة وظروف العمل لسكان القرى وزيادة كفاءة انتاج وتوزيع الغذاء والمنتجات الأخرى من الزراعة والغابات وإنتاج البحر، وتحسين أحوال سكان المناطق الريفية. ويقع مركزها الرئيسي في (أوروبا) ولها فرع إقليمي للشرق الأوسط، وتباشر هذه المنظمة اختصاصها عن طريق تقديم المعونة الفنية للدول الأعضاء، وعن طريق القيام بالبحوث في نطاق اختصاصها.

وتعمل المنظمة خلال مؤتمر عام يتكون من ممثل واحد لكل دولة، ويجتمع مرة كل سنتين ليحدد سياسة المنظمة ويقر ميزانيتها، ويدير المنظمة مجلس يتكون من مندوبي ٣٤ دولة ينتخبهم المؤتمر العام، ويكون مسؤولاً أمام المؤتمر عن سير العمل بين دوراته.

فدرالية Federalism

الفدرالية مصطلح للإشارة إلى نظام سياسي (والأسس التي يقوم عليها هذا النظام) يعترف بوجود حكومة مركزية كلها إلى جانب حكومات إقليمية أخرى ذات استقلال ذاتي، ويخضع هذا النظام عادة إلى دستور اتحادي عام ينظم العلاقة بين الحكومة الفدرالية والحكومات المحلية، ويحدد سلطات كل منها، ومن ثم تتوزع قوى الحكومة ووظائفها بين الحكومة المركزية والحكومة الإقليمية. ويمنح هذا النظام الحكومة المركزية عدداً من الحقوق والواجبات، ويحدد آليات وإجراءات القضاء على النزاعات التي قد تنشأ بين الحكومات الإقليمية. وبمعنى آخر يقوم النظام الفدرالي على أركان ثلاثة:

١- سيادة القانون الذي أنشئ بمقتضاه الاتحاد.

٢- توزيع السلطات الثلاث بين الحكومة الاتحادية وحكومات الولايات أو الجمهوريات المنضوية في الاتحاد.

٣- وجود هيئة محلفين عليا للفصل في المنازعات التي تنشأ بين الحكومة الفدرالية وحكومات الوحدات الداخلة في الاتحاد والمحكمة الاتحادية العليا.

وهناك اختلاف بين الأنظمة الفدرالية فيما يتعلق بالمنظمة والترتيبات الخاصة بتوزيع السلطة.

ومن الأمثلة المعروفة على الأنظمة الفدرالية الولايات المتحدة الأمريكية والأرجنتين والبرازيل وكندا وأستراليا وغيرها.

فريق العمل Task Force

هو تنظيم مؤقت يتم تشكيله بغية إنجاز عمل معين أو مهمة محددة ومعقدة تتعلق بعدة وحدات إدارية في المنظمة، ويعتبر صورة مصغرة عن التنظيم الموازي أو تنظيم المصفوفة. وتلجأ المنظمة لتشكيل هذا الفريق حينما تواجهها مشكلة صعبة وغير مألوفة أو مسبوقة يتطلب حلها تظافر جهود وحدات إدارية مترابطة، حيث يضم فريق العمل ممثلين عن هذه الوحدات ذات العلاقة بالمشكلة. وبعد أن ينجز الفريق مهمته يعود كل فرد من أفراده إلى وحدته ليمارس مهامه الاعتيادية.

ويمكن استخدام هذا النوع من التنظيم أيضاً عند إعداد الخطط القومية الشاملة على مستوى الدولة، أو خطط التطوير التربوي أو الإداري، أو التخطيط الإقليمي ... الخ.

وفي نطاق الأعمال يمكن تشكيل فريق العمل لتطوير منتجات معينة أو تطوير خطط استراتيجية طموحة.

ومن مبررات تشكيل فريق العمل، تحقيق المرونة والكفاءة في آن واحد، وتسهيل الاتصال بين أعضاء الفريق، والاستفادة من تنوع الخبرات لدى أعضاء الفريق، وزيادة التنسيق، وتفعيل العمل الجماعي، وإكساب القرارات الصادرة عن الفريق الشرعية اللازمة والقبول من كافة أعضاء التنظيم.

الفساد الإداري Administrative Corruption

يرجع الفساد الإداري إلى أزمة خلقية في السلوك تعكس خللاً في القيم وانحرافاً في الاتجاهات عن مستوى الضوابط والمعايير التي استقرت عزماً أو تشريعاً في حياة الجماعة وشكلت البناء القيمي في كيان الوظيفة العامة.

ولعل من أهم مظاهر الفساد الإداري: انتشار الرشوة والمحسوبية، والاتجار بالوظيفة العامة، والاختلاس من المال العام، والابتزاز الوظيفي، وسوء استعمال السلطة، والتسيب والإهمال الوظيفي، واللامبالاة في العمل، والتفريط في المصالح العامة، وعدم الحفاظ على ممتلكات المنظمة، وإهدار الوقت أو الاتجاهات غير الإنتاجية وشيوع النفاق وعلاقة الريبة والشك وعدم الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتصنع العمل أمام الرؤساء، وغياب المسؤولية والالتزام الذاتي، واستشراء الذاتية –الكلبية– في المناخ التنظيمي، والصراع على السلطة، وسوء القيام بمهام الوظيفة العامة ... الخ.

ومن الانعكاسات السلبية للفساد الإداري على المنظمة التي يستشري فيها الفساد: إضعاف قواعد ونظم العمل الرسمية المعتمدة في الجهاز الإداري المعني للحيلولة دون تحقيقه لأهدافه الرسمية كلياً أو جزئياً، وهدم إمكاناته المادية وطاقاته البشرية عن هذه الأهداف، وخلق التشويش في عمليات اتخاذ القرارات فيه. وكذلك من شأن الفساد الإداري أن يضعف دور القيادات وفاعليتها داخل الأجهزة الإدارية.

وكذلك فإن الفساد الإداري يؤدي إلى فقدان الجهاز الإداري لكيانه الفعلي الموحد لصالح المنظمات الفاسدة بداخله رغم احتفاظه بكيانه الموحد شكلياً، كما تختفي قواعد ونظم العمل الرسمية الموحدة لتحل محلها قواعد وإجراءات عمل متعددة ومتضاربة وتخدم أهداف المنظمات الفاسدة. كما يتوقع زوال التأثير الفعلي للقيادة الرسمية لصالح القيادات المتصارعة حيث تخرج قراراتها عن منهجها الرسمي المعتاد في الجهاز الإداري لتكون تحت رحمة منظومات الفساد المتناقضة.

ومن آثار الفساد الإداري أيضاً أن يختفي نظام تقسيم الواجبات بين العاملين ونظام تقسيم هيكل الجهاز الإداري الذي كان قائماً على أساس التخصص الوظيفي والخبرة الفنية ليحل محلها نظم قائمة على أساس الولاء لأهدافها الخاصة وأهداف قيادات الفساد ورموزه. كذلك يتهاوى في

ظل استشراء الفساد النظمي، الهيكل التنظيمي، والتسلسل الهرمي ليحل محله حكم الموقف ومنطق القوة.

وتعود أسباب الفساد الإداري بجملتها إلى سوء تنظيم الجهاز الإداري للمنظمة، وقصور نظم الرقابة على الأداء، وعدم وجود حواجز رادعة أو ملاحقة قانونية.

فصل السلطات Separation of Powers

قاعدة من قواعد سياسة الحكم والإدارة العامة، ومبدأ تمليه الحكمة السياسية، ويقوم على دعامتين: الأولى، تقسيم وظائف الدولة إلى ثلاث وظائف هي: الوظيفة التشريعية، والوظيفة التنفيذية، والوظيفة القضائية. والثانية، عدم تجميع هذه الوظائف الثلاث في هيئة واحدة.

ومعظم دساتير العالم الديمقراطية تطبق هذا المبدأ باعتدال وتخصص أجهزة متميزة لكل من الوظائف الثلاث، ولكن مع إقامة قدر معقول من التعاون والتساند بينها، وهذا هو النظام (البرلماني).

وأهم مبررات مبدأ فصل السلطات ترجع إلى الرغبة في منع الاستبداد، وصيانة الحرية، وضمان مبدأ الشرعية، وتحقيق المزايا المترتبة على مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

وقد أثبت العمل استحالة الفصل المطلق بين السلطات، فتقررت عدة صور لتحقيق التوازن وتبادل المراقبة بينها، نص على بعضها في الدساتير، وتقرر بعضها بطرق العرف الدستوري. كما خرجت معظم النظم على مبدأ الفصل الكامل بما منحته للسلطة التنفيذية من اختصاص تشريعي يتمثل في سلطة وضع اللوائح أو التشريعات الفرعية (الأنظمة والتعليمات)، وما سمحت به من تفويض السلطة التشريعية في بعض اختصاصات السلطة التنفيذية.

وتختلف النظم المختلفة في تنظيم التعاون بين السلطات، فيجعل بعضها التفوق للسلطة التشريعية (كما هو الحال بين السلطتين التشريعية والتنفيذية) ويجعل بعضها التفوق للسلطة التنفيذية (كما هو الحال في النظام الرئاسي الذي يقوم على حصر السلطة التنفيذية في يد رئيس الدولة المنتخب) كما يحرص على الموازنة بين هاتين السلطتين (كما هو الحال في النظام البرلماني الذي يقوم على أساس التعاون بين السلطتين التشريعية والتنفيذية وتبادل المراقبة بينهما) أما السلطة القضائية فتتفق النظم على تقرير استقلالها، ضماناً لحيادها ونزاهتها، ورعاية المتقاضين أمامها.

فوضى Anarchy

هي انعدام السلطة والحكم، وكل اختلال في أداء الوظائف العضوية الاجتماعية بسبب فقدان أجهزة الدولة أو المنظمة، أو نقصان في التوجيه أو التنظيم مع ما ينتج عن ذلك من اضطراب. والفوضى (عند ابن خلدون) مهلكة للبشر مفسدة للعمران.

وفيها قال الشاعر الأفوه الأزدي:

لا يصلح الناس فوضى لا سراة لهم ولا سـراة إذا جهـالهـم سـادوا

تعلـو الأمور بأهل الرأي إن صلحت وإن فسدت فبـالأشـرار تنقـاد

ومن الكتاب الغربيين من يؤيدون الفوضى ويرون فيها وسيلة لتثبيت الحرية الفردية أمام تدخل أية سلطة اجتماعية، وقد ظهرت نظرية الفوضوية Anarchism وهي نظرية سياسية تنكر سلطة الدولة وترى أنها حرب على الحرية التي هي أسمى ما وصل إليه الإنسان. وليس ثمة داعٍ للحكومات، وفي وسع الأفراد أن يعيشوا في جو من التفاهم والتعاون دون ضغط أو إرهاب.

وهذه النظرية مخالفة تماماً لما جاء في الإسلام من ضرورة الدولة وإقامة النظام، فقد جاء عن الرسول صلى الله عليه وسلم: (لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلاّ أمّروا عليهم أحدهم)، رواه أحمد في مسنده، كما جاء عنه صلى الله عليه وسلم: (إذا نزلت ببلد وليس فيه سلطان فارحل عنه).

وقد عرض ابن خلدون في مقدمته لضرورة السلطة وقيام حكومة في الدولة مما يأمر به الشرع ويدعو إليه العقل.

الفئة Class

مجموعة من الوظائف المتشابهة في مستوى درجة صعوبة واجباتها ومسؤولياتها، إلى الحد الذي يمكن معه استخدام تسمية واحدة لتدل دلالة واضحة على مجموعة الوظائف الداخلة فيها، ويمكن كذلك توحيد الاحتياجات التدريبية والخبرة العملية والمعلومات والقدرات الواجب توافرها في الأفراد الذين يشغلون الوظائف الواقعة في إطار تلك الفئة، ويتبع ذلك توحيد الرواتب والربط المالي لشاغلي هذه الوظائف مع توفير العدل بينهم.

وقد استخدم في التعريف لفظة (متشابهة) واستخدم لفظة (متطابقة) ذلك لأن عملية التصنيف تنطوي على درجة ما من المرونة في تقدير درجة التشابه، وهناك عدة عوامل تزيد أو تحد من درجة تشابه الواجبات والمسؤوليات، ومن بينها:

* استخدام عنوان واسع للفئة، للتعبير عن طبيعة الوظائف المدرجة أو الداخلة في الفئة.

* اشتراط حصول شاغلي مجموعة الوظائف المدرجة في الفئة أو المتقدمين إليها عموماً على نفس المستوى التعليمي والخبرة والمعرفة والقدرة والمهارة.

* تطبيق فئات موحدة لمعدلات الأجور وجداولها على وظائف الفئة، مع مراعاة العدالة.

الفيء **Booty, Plunder**

الفيء: هو كل مال صار للمسلمين من الكفار من غير قتال، والفيء ضربان: أحدهما: ما انجلوا عنه، أي هربوا خوفاً من المسلمين، أو بذلوه للكف عنهم، والثاني: ما أخذ من غير خوف كالجزية، والخراج الصلحي، والعشور. والفيء أعم من الخراج.

ويتم توزيع الفيء بتقسيمه إلى خمسة أخماس، فأما الخمس الأول فيقسم إلى خمسة أسهم متساوية: سهم منها للرسول صلى الله عليه وسلم ينفق منه على نفسه وأزواجه ويصرفه في مصالحه ومصالح المسلمين، وقد سقط بموته صلى الله عليه وسلم.

أما أربعة أخماس الخمس، فسهم لذوي القربى، ويراد بهم آل بيت رسول الله صلى الله عليه وسلم، وقد اختلف فيهم: فقيل أنهم قريش كلها، وقيل بنو هاشم وبنو عبدالمطلب، وقيل بنو هاشم خاصة، وسهم لليتامى، وسهم للمساكين، وسهم لابن السبيل، وذلك عملاً بقوله تعالى: (ما أفاء الله على رسوله من أهل القرى فلله وللرسول ولذي القربى واليتامى والمساكين وابن السبيل كي لا يكون دولة بين الأغنياء منكم وما أتاكم الرسول فخذوه وما نهاكم عنه فانتهوه واتقوا الله إن الله شديد العقاب)، "الحشر آية ٧". وبقول صلى الله عليه وسلم: (مالي مما أفاء الله عليكم إلاّ الخمس، والخمس مردود عليكم).

وكانت أربعة أخماس الفيء الباقية في صدر الإسلام بين الجند في الأعمال الحربية وما تتطلبه من شراء الأسلحة وغيرها من معدات الحرب. وقد ظلت الحال على ذلك حتى دَوَّن عمر بن الخطاب الدواوين وقدر أرزاق الجند.

((ق)) حرف القاف

قانون إداري Administrative Law

القانون الإداري هو ذلك الفرع من القانون العام الذي يتضمن القواعد العامة التي تحكم تنظيم الإدارة العامة ونشاطاتها وما يثيره هذا النشاط من منازعات، وهو بهذا التحديد يبين كيفية تكوين الجهاز الإداري في الدولة ويحدد وظائف واختصاصات السلطات الإدارية، والحقوق التي تتمتع بها السلطات الإدارية في مباشرة وظائفها، والقيود المفروضة عليها لضمان حقوق الأفراد وحرياتهم.

كذلك يبين القانون الإداري نظام القضاء في الدول التي تأخذ بنظام القضاء الإداري المستقل، ويحدد اختصاصات هذا القضاء ومدى سلطته إزاء السلطة الإدارية العامة. ويتضمن القانون الإداري كذلك موضوعات تتعلق بالشخصية المعنوية العامة وأحكامها، والقواعد التي تحكم تكوين الهيئات اللامركزية والسلطة المركزية وعلاقاتها وأعمال السلطات الإدارية من قرارات وعقود، وتحديد حقوق وواجبات هذه السلطات تجاه العاملين فيها ... الخ.

ويوجد القانون الإداري بمعناه الواسع في كل دولة متمدينة، غير أن البعض من الفقهاء لا يعترف بوجود القانون الإداري بمعنى الكلمة إلاّ حيث تكون القواعد القانونية التي تحكم النشاط الإداري مختلفة عن القواعد القانونية التي تحكم النشاط الخاص ومنازعات الأفراد.

وعلى هذا فالقانون الإداري لا يوجد في الدول التي تأخذ بازدواجية القضاء ولا يتحقق القانون الإداري بمعناه الضيق إلاّ حيث يتحقق أمران: أولهما: وجود محاكم تختص بالفصل في المنازعات الإدارية وتكون مستقلة عن المحاكم العادية أو محاكم الشريعة العامة. (ازدواج قضائي). ثانيهما: ضرورة وجود قواعد وأحكام خاصة تنظم النشاط الخاص وخارجة عن الشريعة العامة، كما ويجب أن تتمتع الإدارة بسلطات أوسع وامتيازات استثنائية لا يتمتع بها الأفراد في ممارستهم لنشاطهم أو في علاقاتهم ببعضهم البعض. كالتنفيذ المباشر والتنفيذ الجبري.

وتعرف البلاد التي تطبق قواعد قانون إداري تختلف عن قواعد القانون المدني بالبلاد ذات النظام الإداري (كفرنسا والبلاد التي تأخذ بنظامها)، أما البلاد الأخرى التي لا تعرف إلاّ قضاء واحداً وقانوناً واحداً يطبق على المنازعات جميعها (الإدارية والفردية على السواء) فتعرف بالبلاد

ذات القانون الموحد والقضاء الموحد (وهي إنجلترا والبلاد التي تأخذ بنظامها). ويشار إليهما في الكتب القانونية بالنمط الفرنسي والنمط الإنجليزي.

قانون باركنسون (الهرم الصاعد) Parkinson's Law

ينص قانون (باركنسون) على أنه لا يوجد ارتباط بين حجم الهرم التنظيمي وحجم العمل فمجموع العاملين يزداد سنوياً بغض النظر عن أن حجم العمل قد ازداد أو انكمش أو أصبح لا وجود له، (ذلك أن العمل يمتد ليشغل كل الوقت المتاح لإنجازه). ويعزو باركنسون هذه الزيادة في عدد الموظفين مع عدم ارتباطها بحجم العمل إلى مبدأين ثابتين: الأول: أن الموظف يرغب في مضاعفة عدد مرؤوسيه وليس منافسيه الذين هم في مستواه الوظيفي. الثاني: أن الموظفين يوحدون العمل لبعضهم البعض.

ويقول (نورثكوت باركنسون) أنه لا توجد علاقة بين عدد العاملين وكمية العمل بالمرة، فمجموعهم الكلي يزداد طبقاً لهذا القانون بنسبة ٥ر٤ إلى ٥ر٨٩% سنوياً بغض النظر عن الزيادة أو التقلص في حجم العمل. ويدلل باركنسون على صدق قانونه بعدة أمثلة مع إحصائيات. فهو يقول: ((إنه في الوقت الذي قلّت فيه البحرية البريطانية (سفناً وضباطاً) زاد عدد الموظفين الكتابين والإداريين))، فقد كانت السفن الحربية العاملة عام ١٩١٤ تبلغ ٦٢ سفينة انخفضت إلى ٢٠ سفينة عام ١٩٢٨، أي بنسبة ٦٨% تقريباً وانخفض عدد ضباط ورجال البحرية من ١٤٦٠٠٠ عام ١٩١٤ إلى ١٠٠٠٠٠ عام ١٩٢٨ بنسبة ٥ر٣١% وبالمقابل فقد ازداد موظفو وكتبة الترسانة من ٣٢٤٩ عام ١٩١٤ إلى ٤٥٥٨ عام ١٩٢٨ أي بزيادة قدرها ٤٠%.

ويسوق باركنسون مثالاً آخر ليدعم به قانونه، فهو يقول أن عدد الموظفين والإداريين الذين يعملون في الإدارة المركزية للمستعمرات قد زاد بنسبة كبيرة على مدى عشرين سنة، في الوقت الذي انكمشت فيه الإمبراطورية نظراً لتطلع المستعمرات إلى الاستقلال.

قانون ((باريتو)) Pareto's Law

قانون ابتكره الاقتصادي الشهير فيلفريدو باريتو Volfredo Pareto ١٨٤٨-١٩٢٣ مفاده أن جزءاً صغيراً من مجموع الأجزاء في معظم أعمال المنظمة يتسبب في القسم الرئيسي من العمل والتكاليف والربح والمعايير الهامة الأخرى. وكثيراً ما يعبّر عنه بطريقة تصويرية (منحنى باريتو). ويعرف كذلك بقانون الكثرة التافهة والقلة الهامة وبـــ "قاعدة الثمانين-العشرين". ولو نظرنا إلى الدولة بمختلف قطاعاتها لوجدنا أن معظم هذه القطاعات هي قطاعات خدمية وتشكل تقريباً الثمانين بالمئة من حجم العمل وقطاع الخدمات المتمثل في التعليم والصحة والبريد

والاتصالات والنقل والإسكان والترفيه بالإضافة إلى القوات المسلحة والأمن العام والدفاع المدني ... الخ. إنما تمثل قطاعات غير منتجة بالمعنى الحقيقي للإنتاج وإن كانت كلها تعنى بصحة الإنسان وسلامته وتعليمه واستقراره وتمثل مخرجاتها من القوى العاملة المدربة السليمة مدخلات لقطاعي الصناعة والزراعة، وتشكل هذه القطاعات الخدمية ثمانين في المئة على وجه التقريب على اختلاف نسبي بين الدول.

ويشكل قطاعا الزراعة والصناعة نسبياً العشرين بالمئة من حجم العمالة والدخل والإنتاج، فهما القطاعان المدران للدخل. وبالتالي فإنه ينبغي على الدولة أن تولي هذين القطاعين جل اهتمامها دون إغفال لقطاع الخدمات الذي يعد رافداً ومكملاً لقطاعي الصناعة والزراعة. إن الغرض من قاعدة (الثمانين-العشرين) هذه، هو التأكيد على الحاجة إلى تركيز رقابة الإدارة على نسبة العشرين في المئة التي تعلل إجمالي الأعمال أو القيم وهذه الفكرة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بطريقة الإدارة بالاستثناء.

القرار الإداري Administrative Decision

يعرف القرار الإداري بوجه عام بأنه العملية التي يتم بمقتضاها المفاضلة بين مجموعة من البدائل المتاحة لحل مشكلة قائمة أو متوقعة، أو مواجهة موقف يتطلب ذلك، وبالتالي اختيار أحدها نظراً لأفضليته في تحقيق الأهداف التي يبتغيها متخذاً القرار بأعلى كفاءة وفاعلية وضمن معطيات بيئية معينة. وإذا كان صاحب القرار مضطراً إلى اختيار بديل بعينه دون وجود بدائل أخرى فإن هذا التصرف يخرج عن كونه قراراً بل يعد استجابة ذاتية، وردة فعل مباشرة لظروف معينة، حيث أن هذا البديل هو طريق لتحقيق الهدف، ويتصف بصفتين أساسيتين هما:

* أنه ممكن التنفيذ، أي يتوافر لمتخذ القرار إمكانية تطبيقه فعلاً.

* أنه يسهم في الوصول إلى النتيجة المرغوبة سواء كلياً أو جزئياً.

بينما يعرف القرار الإداري بأنه أمر تصدره سلطة أعلى إلى سلطة أدنى منها فتلتزم به هذه الأخيرة تجاه الأولى بالقيام بعمل أو الامتناع عن عمل. ومن وجهة النظر القانونية يعرف القرار بأنه إفصاح الإدارة –في الشكل الذي يحدده القانون– عن إرادتها الملزمة بما لها من سلطة بمقتضى القوانين واللوائح، بقصد إحداث مركز قانوني معين، متى كان ذلك ممكناً وجائزاً قانوناً، وكان الباعث عليه ابتغاء مصلحة عامة.

ومعنى القرار في اللغة يدعم معناه الاصطلاحي ويفضي إليه، حيث يعني الاستقرار والرأي الذي يمضيه من يملك إمضاءه، وهو ما قر عليه الرأي من الحكم في مسألة. ويقال: صار الأمر إلى قراره أي انتهى وثبت، ودار القرار: الآخرة. كما تعني كلمة قرار: فصل أو حكم في مسألة أو خلاف.

والقرار بالإنجليزية Decision مشتق من أصل لاتيني، يعرف البت النهائي والإرادة المحددة لصاحب القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول في موقف معين إلى نتيجة محددة ونهائية.

القرارات الآلية (المؤتمتة) Automated Decisions

القرارات الآلية (المؤتمتة) هي القرارات القائمة على الآلية الذاتية، كالقرارات التي تعتمد على استعمال المعدات الإلكترونية أو الميكانيكية، بحيث لا تتطلب إلاّ تدخلاً بشرياً بسيطاً فتوفر على متخذي القرارات عناء التقرير وبذل الجهد.

القرارات الإرتجالية Hasty Decisions

القرارات الإرتجالية هي تلك القرارات التي تتخذ بشكل عشوائي غير منطقي دون الاستناد إلى أبسط القواعد والمقومات الأساسية التي تتطلبها عملية صنع القرارات الرشيدة، وهذا النوع من القرارات غالباً ما يكلف الإدارة وقتاً وجهداً كبيرين، إضافة إلى إضعافه لثقة الجماهير وأصحاب العلاقة بالإدارة والقائمين عليها، ومثل هذه القرارات غالباً ما تتخذها المنظمات التي تفتقر إلى المعلومات أو التي يفتقر كادرها إلى الخبرة والممارسة أو الإخلاص والولاء.

القرارات الاستراتيجية Strategic Decisions

ويطلق عليها قرارات غير مبرمجة (Non-Programmed)، وهي القرارات التي تصدر بقصد معالجة المشاكل المعقدة التي تتطلب اهتماماً خاصاً، والتي لا تتكرر باستمرار. ويغلب على هذه القرارات الصفة الدائمة، والالتزام بتنفيذها لفترة طويلة، لذلك فإن الإخلال بها أو القصور في تنفيذها يهدد المنظمة ويعرضها للأخطار والخسائر، كما أن اتخاذ هذه القرارات يتطلب الدراسة المعمقة والبحث والتحليل الخاص للنواحي المالية والاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر فيها، كما في اختيار موقع المنظمة أو المشروع أو السوق الذي سيعمل به، أو تحديد مجال النشاط الإنتاجي أو الخدمي الذي سيمارسه، أو تعديل أنواع المنتجات أو الخدمات، أو إنشاء فرع جديد له. وتحتم

طبيعة هذه القرارات وأهميتها وأثرها على مستقبل وفاعلية المنظمة أن تتخذ في مستويات الإدارة العليا التي تقوم بتحديد الأهداف ورسم السياسات العامة.

القرارات التنظيمية Organizational Decisions

القرارات التنظيمية قواعد عامة ملزمة، تطبق على عدد غير محدد من الأفراد، وهي تعد بمثابة تشريعات ثانوية تصدرها بغرض إحكام الأعمال الموكلة إليها، ومن أمثلة ذلك اللوائح ومنح السلطات والسياسات الواجبة الاتباع، وتعيين أجهزة العمل، وترتيبها في الهيكل التنظيمي للمنشأة، وتحديد العلاقات بينها، إلى غير ذلك من المسائل التنظيمية.

ويقابل القرارات التنظيمية القرارات الشخصية، وهي التي تخاطب فرداً بذاته أو مجموعة من الأفراد، كقرارات التعيين في الوظائف والفصل منها، والعلاوات، والترقيات، والمكافآت التي تمنح للعاملين، وغير ذلك.

القرارات التوقعية Uncertain Decisions

القرارات التوقعية –غير المؤكدة– هي تلك القرارات التي تتخذ في ظل ظروف غامضة، إما لعدم توافر المعلومات الكافية والصحيحة عنها، أو لصعوبة التنبؤ بنتائجها، أو لتعادل احتمال العديد من النتائج المتوقعة عن بدائلها. وكثيراً ما تتخذ القرارات في مثل هذه الظروف بالاعتماد على المغامرة وتوقع المخاطر (Risks) بعد أن تصل مرحلة البحث والتحليل إلى نقطة النهاية دونما نتيجة واضحة، أو عندما تكون هناك عدة بدائل غير مرضية، ويظل بديل واحد يعد الأفضل بالنسبة لمتخذ القرار، ولكن احتمالات (نجاحه) تكون مهددة ببعض الصعوبات.

ويمكن –لتقليل احتمالات المخاطرة هنا– إجراء المزيد من البحث أو استخدام الوسائل الرياضية والإحصائية للتوصل إلى أنسب الاحتمالات المتوقعة من نتائج تلك القرارات.

القرارات الجماعية Group Decisions

يقصد بالقرارات الجماعية تلك القرارات الإدارية التي يشترك في صنعها واتخاذها أكثر من شخص معني بموضوعها، وهي تعكس الأسلوب الديمقراطي للإدارة، حيث تستمد القرارات الديمقراطية قوتها وفاعليتها من رضا وقبول القواعد أو (الكوادر) الإدارية، أي من الأسفل وليس من الأعلى كما هو الحال في القرارات الفردية أو (البيروقراطية).

القرارات الرشيدة Rational Decisions

القرارات الرشيدة، هي القرارات التي تتظافر في عملية صنعها واتخاذها كافة المقومات العملية والمستلزمات الأساسية التي من شأنها زيادة الدقة ومضاعفة النتائج الإيجابية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة والعاملون فيها. وتتمتع القرارات الرشيدة بقبول الأفراد المنفذين لها، وتكون منطقية ومعقولة وتتبع خطوات اتخاذ القرار العملية بدءاً من تحديد المشكلة حتى مرحلة اتخاذ القرار الهادف إلى حلها.

القرارات الفردية Individual Decisions

القرارات الفردية هي تلك القرارات التي ينفرد المدير باتخاذها دون أن يشرك أو يشاور المعنيين بموضوع القرار. وهي ولا شك تعكس الأسلوب (البيروقراطي) التسلطي في الإدارة، ذلك أنها قرارات فردية هرمية تستمد قوتها من الحق القانوني الذي يتمتع به متخذوها.

ويقصد بالقرارات الفردية –من جهة أخرى– تلك التي تخاطب فرداً بذاته أو مجموعة من الأفراد، كقرارات التعيين في الوظائف والفصل منها، والعلاوات، والترقيات التي تمنح للعاملين، وغير ذلك، ويشار إليها بالقرارات الشخصية. (انظر: القرارات التنظيمية).

القرارات المبرمجة Programmed Decisions

وتسمى أيضاً القرارات (الروتينية Routine) وهي تلك القرارات التي تتصف بأنها متكررة بصورة مستمرة، وتتعلق غالباً بالأعمال الجارية والمعتادة، وغالباً ما تكون هناك إجراءات شكلية مستقرة تمر بها عملية اتخاذ مثل هذه القرارات، حيث يمكن جدولتها أو برمجتها وفقاً (لروتين) معين، ويمكن البت فيها بناء على التجارب السابقة، وهذه القرارات تصدر عادة بطريق تلقائي وفوري، ولا تحتاج إلى دراسة وتحليل وجهد ذهني لاتخاذها، وتظهر عادة في نطاق الأعمال الكتابية وغير الفنية، ومن أمثلة هذه القرارات: القرار بمنح إجازة لأحد العاملين بالتنظيم، أو القرار بالتصريح له بالخروج قبل انتهاء العمل الرسمي، أو القرار بصرف العلاوة الدورية للموظف أو العامل، أو القرار بتحديد ساعات العمل الإضافية ... الخ.

القرارات اليقينية Certain Decisions

ويشار إليها في بعض الأحيان بالقرارات المؤكدة، أو القرارات التي تتخذ في حالات التأكد وهي القرارات التي تتخذ في الظروف الاعتيادية والتي تكون نتائجها معلومة في ضوء التحليلات

والتوقعات والتجارب السابقة، وتتميز هذه القرارات بسهولة اتخاذها وضمان نتائجها، ولذلك يفضل تخويل صلاحية اتخاذها لأدنى المستويات الإدارية ذات العلاقة المباشرة بها.

القروض العامة Public Loans

هي الأموال التي تحصل عليها الدول من الغير وتتعهد بردها وتقوم بدفع عائداتها حتى يحين موعد ردها. وتعقد الدولة القروض بهدف تغطية جانب من نفقاتها العامة، أو سداد العجز في موازنتها العامة، أو تمويل مشروعات التنمية فيها.

وتتشابه القروض العامة مع الضرائب من حيث أن كلاً منها يعد مورداً مالياً للدولة، ووجوب صدور قانون بهما، كما يتحمل الأفراد عبء كل منهما في النهاية. إلاّ أن الفرق بينهما ينحصر في أن الضريبة فريضة إجبارية أما القروض العامة فهي مساهمة اختيارية تعاقدية. وكذلك فإن الضريبة لا تخصص لوجه معين من الإنفاق بينما تخصص القروض عادة لإنفاق معين.

ويقابل القروض العامة قروض الأفراد في المالية الخاصة، حيث يلجأ الفرد حينما تواجهه ظروف غير عادية تتطلب إنفاق مبالغ مالية كبيرة لا يستطيع الفرد بإمكاناته المحدودة مواجهتها، فإنه إما أن يلجأ إلى مدخراته وإما أن يعقد قرضاً، وإن كان مدى قدرة الفرد على الاستدانة محدوداً بمدى الثقة في قدرته على سداد دينه، فإن الثقة في الحكومة وبالتالي قدرتها على الاقتراض أوسع مدى. غير أن الحكومة على خلاف الأفراد تستطيع أن توجه نفقاتها غير العادية عن طريق فرض الضرائب غير عادية، إما بزيادة معدل الضرائب المفروضة أصلاً، وإما بفرض ضرائب جديدة.

القطاع الخاص Private Sector

هو ذلك الجزء من النشاط الاقتصادي الذي لا يخضع مباشرة للإدارة الحكومية، وبالإضافة إلى النشاطات الاقتصادية التي تقوم بها المشروعات الخاصة، يشمل القطاع الخاص كذلك النشاطات الاقتصادية التي يقوم بها الأفراد والمنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق الربح، وهي النشاطات التي تسمى أحياناً بالقطاع الشخصي Personal Sector.

القطاع العام Public Sector

يشير تعبير القطاع العام إلى مجمل النشاط المالي والاقتصادي للدولة، وكذلك مختلف تشكيلات الدولة الإدارية. ويرى البعض أن القطاع العام يتكون من عدد من المنشآت العامة التي

تمتلك الدولة رؤوس أموالها بالكامل، أو تملك حصة في رأس مال الواحدة منها. وعلى هذا تجمع إدارة القطاع العام بين الإدارة العامة من ناحية اعتبار أن منشآت القطاع العام تخضع لإشراف الدولة ورقابتها، وبين إدارة الأعمال من ناحية أخرى، بحيث تتمتع كل منشأة باستقلالها الذاتي ولها إدارتها الخاصة ويسير العمل فيها على نمط الأعمال، وبالرغم من أن هدف منشآت القطاع العام هو تحقيق الربح، فإنها لا بد وأن تعمل على تحقيق مصلحة المجتمع قبل كل شيء، وعليها أن تنشط في نطاق الخطة العامة للدولة وفي فلك سياستها العامة.

ويرجع السبب في نشأة القطاع العام وانتشاره في الكثير من الدول النامية والمتقدمة إلى الاتجاه الحديث نحو التخطيط القومي الشامل، وما يقتضيه ذلك من تحكم في الموارد البشرية والمادية، وتجنيد تلك الموارد لتحقيق أهداف الخطة القومية. وفضلاً عن هذا فهناك مشروعات أساسية تقوم عليها الحياة الاقتصادية والاجتماعية بالدولة، ولا بد من توجيه تلك المشروعات وإحكام الإشراف عليها بما يحقق مصلحة المجتمع. دون أن تسيطر على إدارتها مصالح خاصة لأصحاب رؤوس الأموال، ومن مبررات قيام القطاع العام كذلك أن بعضاً من الصناعات الهامة قد تنقصها الكفايات الإدارية، الأمر الذي يدعو الدولة إلى فرض إشرافها عليها لكي تدبر لها ما تحتاج إليه من كفايات، بما يرفع من سوية أعمالها ويقلل من تكاليف إنتاجها.

من كل هذا يتضح أن إنشاء القطاع العام في مختلف المجتمعات قام بناء على رغبة الدول في إدارة شؤونها الاقتصادية، عن طريق نوع من الإدارة العامة تتحقق فيه المبادرة وقبول المخاطرة والتحرر من الإجراءات الرتيبة الجامدة، وذلك بالأسلوب الذي تتم به إدارة الأعمال.

القوى العاملة Labor Force

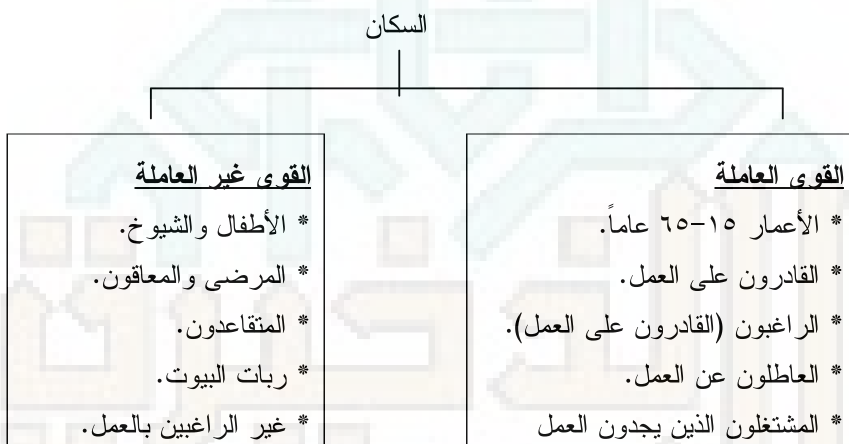
يشير مفهوم القوى العاملة إلى مجموع الأفراد من فئة عمر محددة القادرين على العمل والباحثين عنه، ولديهم الاستعداد التام للالتحاق به وفق الظروف السائدة. وبالتالي فإن القوى العاملة تتصف بما يلي:

أ- غالباً ما تكون فئة عمر القوى العاملة بين (١٥-٦٥) عاماً، حيث يستثنى من مفهوم القوى العاملة الأطفال دون سن الــ (١٥) سنة، والشيوخ الذين تتجاوز أعمارهم الــ (٦٥) عاماً. وقد يعمل هؤلاء بشكل استثنائي دون أن يتم احتسابهم من ضمن القوى العاملة.

ب- توافر القدرة على العمل في مجال محدود بغض النظر عن درجة المهارة أو التخصص.

جـــ- الاستعداد للعمل والبحث عنه، أي أن يكون الفرد القادر على العمل باحثاً عن فرصة عمل ومستعداً للالتحاق به عند توافر الفرصة وبالتالي فإن عدم توافر الاستعداد للعمل وعدم البحث عنه يستثنى الفرد من مفهوم القوى العاملة حتى ولو توفرت لديه القدرة الكافية والمطلوبة.

د- يستثنى من مفهوم القوى العاملة أفراد القوات المسلحة بالإضافة إلى الأطفال والمعاقين، والمساجين، والمتقاعدين العسكريين والمدنيين، والطلبة، وربات البيوت.



وينبغي التمييز بين مفهوم القوى العاملة ومفهوم الموارد البشرية أو القوى البشرية. فأما مفهوم القوى العاملة فهو ما سبق توضيحه، وأما مفهوم القوى البشرية فإنه ينصرف إلى مجموع السكان على إقليم معين، بما في ذلك الأطفال والشيوخ والنساء والرجال الأصحاء والمعاقين العاملين والمتعطلين، وبمعنى آخر يشير مفهوم القوى البشرية أو الموارد البشرية إلى كل فرد في المجتمع يمكن له أن يكون مصدراً أو مكاناً أو طريقاً لنفع البشر، فإنه من الموارد البشرية الكامنة، فإذا تمت تنميته أصبح مورداً بشرياً فاعلاً. ولا يخلو فرد من أفراد المجتمع من أن يكون بهذا الوصف، لذا فالموارد البشرية هي كل أفراد المجتمع.

القواعد الإدارية Administrative Rules

القاعدة الإدارية عبارة عن الفعل المحدد الذي يجب أن يقوم به العاملون أو يمتنعون عنه في ظروف معينة، ولا تترك القاعدة مجالاً للتفسير. وتمتاز القواعد بالوضوح التام، كما تمتاز بعدم المرونة. ومن أمثلة القواعد (ممنوع التدخين أثناء العمل)، (تأكد من تطابق نسختي الكتاب الصادرة والمحفوظة في الملف) ... الخ.

والقواعد نوع من أنواع الخطط تعكس قراراً يحكم التصرف حيث أنها تتطلب عملاً –مثل الخطط الأخرى– يختار من بين بدائل مختلفة، وهي تعتبر من أبسط أنواع الخطط.

وتختلف القواعد عن السياسات من حيث أن الغرض من السياسات هو أن تعمل كدليل أو مرشد للتفكير عند اتخاذ القرارات، وهي تسمح بحرية التصرف ضمن الخطوط العريضة المحددة. أما القواعد فلا تسمح بحرية التصرف عند تطبيقها رغم أنها تخدم –أيضاً– كدليل أو مرشد للتصرف. كما تختلف القواعد عن الإجراءات من حيث أن القواعد تعكس إجراءاً إدارياً لا يرتبط بأي تتابع زمني أو تفاصيل، بينما الإجراءات تتضمن ذلك.

القيادة Leadership

القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين لحملهم على القيام بعمل ما بغية تحقيق هدف أو أهداف متفق عليها، كما تعرف بأنها القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم. وبدون القيادة لا تتمكن الجماعة من تعيين اتجاه سلوكها أو جهودها.

وهناك من يعرِّف القيادة بأنها صفات شخصية، محترمة من قبل آخرين، تجعل فرداً ما قادراً على تسيير مجموعة أنماط سلوكية لجماعة ما باتجاه يحدده هو حسب قيمه. والمميزات القيادية التي برهنت على أنها تؤثر في السياسة تتضمن: إخلاصاً ظاهراً للقيم العليا، وإخلاصاً للجماعة والأصدقاء، وذاكرة قوية للأسماء والأشخاص، ورفض أن يكون الفرد مملاً، وميالاً للفكاهة، وطاقة هائلة، وبعضاً من الجاذبية الشخصية، وقدرة على عدم التحيز في النزاعات، وأخذ دور الوسيط الأمين داخل المجموعة التي يقودها. وتعتمد فعالية القيادة السياسية على خصال القائد الشخصية والظروف العامة للبيئة التي تحيط به وتؤثر في دوره، والطريقة التي ينظر فيها إلى دوره ومنصبه، وخصوصيات الوضع الذي يمارس فيه القيادة، والقائد الذي يستطيع بخصاله أن يثير مساندة معنوية وشعبية واسعة لقيادته، يملك ما يسمى (بالجاذبية الشخصية) والقائد الذي يملك الجاذبية الشخصية –كما يقول ماكس فيبر– ينال الدعم دون استعمال المكافآت المادية أو الإكراه. وكلما ساندت الاعتبارات المادية وروتين المؤسسات الخصال الشخصية، كما قلت (جاذبيته الشخصية).

ويمكن الاعتماد في تصنيف القادة على أكثر من أساس، فينقسم القادة وفقاً لطبيعة الموقف إلى قادة تقليديين Traditional Leadership أو إسميين Nominal Leaders وهم يشغلون مناصب رسمية (ويشار إليهم بالرؤساء) وقادة المواقف Situational Leaders الذين يظهرون

في مواقف معينة. والقادة المبتكرين Creative Leaders وهم الذين يترقبون مواقف مستقبلية ويسعون إلى قيادة الأفراد على ضوئها كالفلاسفة وكبار المفكرين.

ويصنف القادة على أساس العمل إلى قادة ديمقراطيين Democratic Leaders وهم الذين يلجأون إلىاستعمال الوسائل الديمقراطية في التأثير على الأفراد، وقادة (ديكتاتوريين) Dictatorial وهم الذين يلجأون إلى وسائل قمعية لإرغام الأفراد على الطاعة والتزام الأوامر والأنظمة. وهناك القيادة الحرة غير الموجهة (الفوضوية Laissez-fair Leadership) وفيها يقل تدخل وتوجيه القائد للجماعة إلى حد كبير، وتتصرف الجماعة في مختلف المواقف معتمدة على نفسها تماماً. ويكون وجود القائد شكلياً ويقتصر على مجرد التوقيع على القرارات التي يتخذها لكي تتخذ الطابع الرسمي وتكتسب الشرعية القانونية.

هذا وتعتمد عملية القيادة على ثلاثة أركان هي: القائد، الأتباع، والموقف الاجتماعي الذي يتفاعلون فيه. ولا بد لنجاح عملية القيادة من أن يحدث توافق بين أركانها الثلاثة، أي لا بد أن يتوافق القائد مع الأتباع ومع الموقف الاجتماعي الذي يتفاعلون فيه، ويقوم هذا التوافق إلى حد كبير على جماعية القيادة Collective Leadership أي مشاركة الجماعة في اتخاذ القرارات مما يحول دون انفراد القائد بالتحكم في الجماعة.

قيادة أوتوقراطية Autocratic Leadership

نموذج للقيادة التسلطية أو الاستبدادية، التي من أبرز سماتها محاولة الأتوقراطي إخضاع كل الأمور في التنظيم الذي يديره لسلطته. وفي هذا النموذج يتمركز اتخاذ القرار في يد القائد بحيث تنتهي عنده كافة العمليات الإدارية. وهنا يحجم القائد عن أن يفوض سلطة اتخاذ القرار إلى غيره بل يحتكرها في يده. وهذا يعني أن القائد هو وحده الذي يحدد المشكلة، ويضع لها الحلول ويختار الحل الذي يرضيه، وبعد ذلك يقوم بإبلاغه إلى مرؤوسيه لتنفيذه دون أن يمنحهم أية فرصة للمشاركة في صنعه، وهو بهذا لا يعطي مرؤوسيه أية فرصة بمناقشته فيما يقرر، ولا يضع في اعتباره ردود أفعال المرؤوسين نحو القرار الذي اتخذه.

وكذلك يعتمد القائد الأتوقراطي على إيجاد الدافع إلى العمل لدى مرؤوسيه عن طريق ما يسمى بسلطة الجزاء. فيستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التهديد والتخويف والعقاب وفرض السلطة، بفرض توجيهاته على مرؤوسيه. من خلال هذا الأسلوب يمارس القائد سلطات مطلقة في رسم السياسات واتخاذ القرارات المتعلقة بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، وحسب رغباته، ويتم تحقيق ذلك عن طريق إصدار أوامره وتعليماته التي تتناول كل التفاصيل، وإصراره على

إطاعة مرؤوسيه لها. ويمكن أن يوجد نموذج القيادة الأتوقراطية أو التسلطية في الدكتاتوريات أو التنظيمات العسكرية والتجارية، والأسر الأبوية الممتدة، وبعض عصابات الشباب (انظر: اتوقراطية).

القيادة التشاركية Participative Leadership

يعد هذا التعبير صفة للقيادة التي يكون محورها درجة عالية من الثقة بالأفراد المرؤوسين وبقدرتهم على تحمل المسؤولية. وهذا النوع من القادة هم الذين يتمتعون بالإحساس بالأمن الذاتي وبمفهوم إيجابي عن ذواتهم وميل إلى الثقة بالآخرين.

ومما يتسم به القائد المشارك أنه متسامح منفتح في تعامله مع مرؤوسيه. فهو يبني تصرفاته على أساس أن العاملين معه يتعلمون من خلال ممارستهم المؤسسية وأنهم ينمون ويتطورون عبر هذه المؤسسات، لذا فهو يوفر كل الفرص الممكنة كي يوجه العاملون أنفسهم ويضبطوا ممارستهم ويقيموها. كذلك فهو يهتم بإيجاد جو لا يجعله بحاجة إلى فرض رقابة شديدة على مرؤوسيه، لأنه يدرك أنه في الجماعة ينبع الضبط من الجماعة ذاتها، وذلك وفق أنظمة ضبط داخلية تكمن في الأفراد أنفسهم، إلاّ أنه لا غنى عن ضبط الأنظمة والتعليمات المكتوبة.

القيادة الدفاعية Defensive Leadership

أسلوب قيادة يوصف بأنه أقرب إلى الأسلوب التسلطي أو التقليدي، ويشير المصطلح إلى القائد المتخوف عديم الثقة بنفسه، وغالباً ما ينطلق سلوكه من افتراضات نظرية (X) عند (مكريجور) التي تعتبر أن الإنسان بطبيعته كسول لا يحب العمل، وأنه لا بد من مراقبته وضبطه وإلاّ تهرب من مسؤولياته. ومن هنا كانت المحافظة على درجة عالية من الدافعية نابعة من القائد وليس من العاملين أنفسهم.

وهذه النظرة تدافع عن مخاوف القائد وعن عدم ثقته بنفسه، غير أنها لا تنسجم مع ثورة الآمال البشرية التي تنادي بالأصالة والإبداع والنمو وتوفير جو يتسم بالإنسانية والحرية والمسؤولية، أي أن القيادة الدفاعية لا تتناغم مع عالم البشر.

ومن خصائص القيادة الدفاعية:

١- انخفاض مستوى الثقة.

٢- تشويه المعلومات.

٣- ممارسة ضبط سلطوي.

٤- كثرة الحاجة إلىالإلحاح والحث.

قيادة ديمقراطية Democratic Leadership

صورة لقيادة يؤمن القائد فيها أو هيئة القيادة بالدور الإداري الذي يدعم بعض الاتجاهات والمعتقدات والقيم الديمقراطية، ويؤيد القائد الديمقراطي حق جميع أعضاء الجماعة في المشاركة في إصدار القرارات التي لها تأثير مباشر عليهم أو على مستقبل المنظمة التي يعملون بها، وتؤمن القيادة الديموقراطية أن جميع أعضاء الجماعة لهم الحق في التعاون والمناقشة والاتفاق على أنه من الممكن أن تظهر القيادة الديموقراطية في جماعات فرعية ذات تسلسل هرمي تسلطي، ومن الممكن أيضاً ظهور القيادة التسلطية في أكثر التنظيمات ديموقراطية، وإن كان من المألوف أن يسود كل نموذج من نماذج القيادة في بيئته الخاصة.

قيادة عدم التدخل Laisses Faire Leadership

أسلوب من أساليب القيادة يترك فيه القائد الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم ووضعها واتخاذ القرارات المتعلقة بها، ويقتصر دور القائد هنا على مجرد التنسيق بين المرؤوسين في ضوء الأهداف المقررة، والقائد هنا لا يوفر القيادة السليمة والفعالة للمرؤوسين، لأنه ينقصه الحماس والحافز لعمل ذالك، وبذالك فإن تأثيره على سلوك الأفراد محدود.

هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعملية عالية، كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث والدراسات. ويطلق على هذا النموذج من القيادة (القيادة المنطلقة) أو غير الموجهة، أو سياسة إطلاق العنان، أو دعه يعمل، على أساس أن المجموعة العاملة في ظل هذه القيادة تكون متحررة من سلطة القائد.

ويطلق البعض علها اسم القيادة الفوضوية لكونها تقوم على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما يشاء. وفي هذا النموذج تكون القيادة كأنها غير موجودة لتتولى توجيه المرؤوسين أو الاشتراك معهم في وضع الحلول واتخاذ القرارات، وبالتالي فإن القائد يتنازل لمرؤوسيه عن سلطة إدارة الأوامر واتخاذ القرارات، ويصبح في حكم المستشار. فهو لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة، ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة. وبمعنى آخر فإن القائد في هذا النموذج القيادي يفوض سلطة اتخاذ القرار إلى مرؤوسيه الذين لهم حرية كبيرة في التصرف.

إن افتقار المرؤوسين في ظل القيادة الحرة إلى الضبط والتنظيم يشجعهم على التهرب من المسؤولية، ويؤدي إلى صعوبة توجيههم وتوحيد جهودهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة. وفي ظل هذا الأسلوب القيادي يسود القلق والتوتر بدرجة كبيرة في محيط العمل، حيث لا رقابة فعالة ولا توجيه حقيقي، الأمر الذي يودي إلى ضعف الانتاج وتدني مستواه، كما تسود الفوضى والضطراب وينتاب الموظفين القلق والإحباط والملل وإنهيار المعنويات وتشتت الجهود وتعارضها.

قيادة ملهمة (كاريزمية) Charismatic Leadership

نموذج قيادة يقوم على الخصائص البطولية أو المقدسة لشخصية القائد أكثر مما يعتمد على المكانة الرسمية سواء أكانت موروثة أو مكتسبة، والقائد (الكاريزمي) قد يكون في قمة السلطة أو خارج نطاقها، أي لا يكون له وضع رسمي في أي تسلسل رئاسي فيها، ولكنه يحظى بإجلال كبير غامر لدى الجماهير. ولفظ (كاريزما) من اليونانية ويعني الموهبة والحظوة, وأول من استعمله (ماكس فيبر) للدلالة على شخص قدير ملهم.

القيم Values

يقصد بالقيمة درجة الأهمية التي يعطيها الفرد لشيء معين. والقيمة أيضاً هي ذلك الشيء يحرص الفرد على اكتسابه والحفاظ عليه فيصبح جزءاً من تفكيره ومرشداً وموجهاً لسلوكه، ومن ثم محركاً لطاقاته وقدراته. فإذا كان العمل مثلاً قيمة هامة لدى الموظف أو العامل، تميز سلوكه بالجدية والحرص على اتقان العمل والوصول إلى النتائج المطلوبة. وإذا كان جمع المال هو القيمة المهمة لديه، تميز سلوك الفرد بالحرص والسعي لتحقيق أكبر قدر من المكاسب المادية.

ولذا ينبغي على الإدارات تعزيز أهمية العمل ورفع شأنه بتوفير السبل والوسائل التي تعين الموظف أو العامل على اتقانه والحرص عليه وتعميق حبه له وللمنظمة التي يعمل فيها، لتصل بذلك إلى انتاج أفضل (كماً ونوعاً) وهذا من شأنه الوصول إلى الأهداف التي من أجلها وجدت المنظمة.

وتتصف القيم بالثبات النسبي، ولذلك يحتاج تغييرها إلى جهد ووقت كبيرين، بيد أن المنظمة تحتاج إلى إيجاد قيم مشتركة بين مختلف فئات العاملين فيها. وكلما كانت القيم مشتركة بين مختلف فئات العاملين فيها. وكلما كانت القيم مشتركة مدعاة لنشوب الصراعات والنزعات داخل المنظمة.

والقيم عموماً لا تاتي من الفراغ، فثمة مصادر متعددة للقيم أهمها: تعاليم الدين وأحكامه، والتنشئة الاجتماعية، والخبرة السابقة، والجماعة التي ينتمي إليها الفرد، بالإضافة إلى ما يضعه الفرد لنفسه من قيم نتيجة اهتماماته وقراءاته الشخصية.


الذخيرة العربية

((ك)) حرف الكاف

كادر: Cadre انظر: ملاك

الكتيبات التنظيمية Organization Manuals

يعد الكتيب التنظيمي مكملاً للخريطة أو الخرائط التنظيمية، ذلك أن الخريطة التنظيمية على الرغم من أنها تصور هيكل التنظيم بمراكزه وعلاقاته المتعددة، إلاّ أنها لا توضح بالتفصيل وظائف، وسلطات، وواجبات، وعلاقات كل وحدة من الوحدات الرئيسية للتنظيم. بيد أن هذه التفاصيل الإضافية يمكن تقديمها بواسطة كتيب التنظيم. وإذا ما أعد هذا الكتيب إعداداً سليماً فإنه يقدم معلومات كاملة تتعلق بالأمور الهامة الخاصة بكل مركز. ومثل هذه المعلومات تعمل على زيادة فهم ومعرفة متطلبات المركز أو المنصب، وحدوده، وعلاقاته الداخلية، أي العلاقات بين أجزاء ومكونات المركز والمركز نفسه، وأيضاً علاقات المركز بهيكل التنظيم كله.

ويمكن تصميم كتيب التنظيم بطرق مختلفة وعديدة، ولكن المهم أن يصمم بحيث يظهر المعلومات التفصيلية لكل مركز ويقدم صورة واضحة له. وهو ما يترتب عليه تقليل سوء الفهم الخاص بسلطة الشخص شاغل المركز، وواجباته، والتزاماته، وعلاقاته مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء. وعادة يضاف إلى هذه المعلومات المواصفات التي ينبغي توافرها في شاغل هذا المركز أو الوظيفة.

الكفاءة (الكفاية) Efficiency

الكفاءة والكفاية لفظان يكثر استخدامهما في الأدب الإداري للدلالة على معنى واحد رغم الاختلاف اللغوي بينهما، فالكفاءة في اللغة تعني المماثلة في القوة والشرف. والكفاءة في العمل: القدرة على أدائه وحسن تصرفه، ويقال للفرد كفء، وهو المماثل والقوي القادر على تصريف العمل، والكفء: النظير، وكذلك الكفؤ، والجمع: أكفاء، وكِفاء. أما الكفاية فهي (مصدر) ما يكفي ويغني عن غيره، وتعني المقدرة والامتلاء، ويقال للفرد: كفيء، وللجمع الكفاء.

وفي الاصطلاح الإداري يدل المصطلح في معناه العام على فعالية الأداء أو القوة الكافية الفعالة التي يؤدى بها أمر ما، كما يشير إلى مدى الحصول على المخرجات بأقل مدخلات ممكنة. أو القدرة على تحقيق النتيجة المقصودة طبقاً لمعايير محددة مسبقاً، وتزداد الكفاءة كلما أمكن

تحقق النتيجة تحققاً كاملاً. وبعبارة أخرى فإن الكفاءة (الكفاية) مفهوم يعبر عن درجة الاقتصاد في استخدام المدخلات، فهي علاقة بين كمية المدخلات وكمية المخرجات. وكلما استخدمت المدخلات استخداماً اقتصادياً كلما زادت الكفاءة. ويستعمل المصطلح أحياناً كمرادف للإنتاجية.

وكفاءة المنظمة هي عبارة عن قدرة المنظمة على القيام بالأعمال المناطة بها وتحقيق الأهداف المرسومة لها بأحسن صورة وأقل التكاليف الممكنة. فلو حققت منظمة ما مخرجات أكثر من مخرجات منظمة أخرى مع استخدام مدخلات متساوية (بافتراض أن ظروفهما واحدة)، يمكن القول أن المنظمة الأولى هي أكفأ، أو ذات كفاءة أفضل من المنظمة الثانية، وعلى ذلك فإن الكفاءة تعكس استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف أو أهداف معينة، وتتحدد عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة والأهداف. وهي بذلك تعد عنصراً من عناصر فاعلية المنظمة.

ويلاحظ أن استخدام مصطلح الكفاءة يكون أكثر في النظم الفرعية للمنظمة وليس للمنظمة ككل، حيث يصعب قياس مخرجات المنظمة ومدخلاتها بشكل شامل، من أجل ذلك فإنه للحكم على مدى نجاح المنظمة عادة ما يستخدم مصطلح (فاعلية المنظمة) كأداة للحكم على درجة نجاحها. (انظر: فاعلية).

الكورة **District, Country**

اسم فارسي بحت، وهو كل صقع (ناحية) يشتمل على عدة قرى، ولا بد لتلك القرى من قصبة (بلدة) أو مدينة أو نهر يجمع اسمها، ذلك اسم الكورة، كقولهم: (دارا بجرد) وهي مدينة بفارس (إيران) لها عمل واسع، يسمى ذلك العمل بجملته كورة دارا بجرد، ونحو نهر الملك: فإنه نهر عظيم مخرجه من الفرات، ويصب في دلجة، عليه نحو ثلاثمائة قرية، ويقال لذلك جميعه، كورة نهر الملك ... الخ، والكورة قضاء في لبنان (محافظة الشمال) مركزه اميون، وهي كذلك لواء في الأردن يتبع مدينة إربد كبرى مدن الشمال ومركزه بلدة (دير أبي سعيد).

ويطلق لفظ (الأستان) في الفارسية ويراد به الكورة، فالكورة والأستان عندهم بمعنى واحد، وتجمع أستان على أساتين، وقد كانت رقعة فارس خمسة أساتين. وينقسم الأستان إلى الرساتيق وينقسم الرستاق إلى الطساسيج، وينقسم كل طسوج إلى عدة قرى. والأستان هو اللواء في التقسيمات الإدارية في العراق والمحافظة في سوريا ومصر.

((ل)) حرف اللام

اللامركزية Decentralization

تعني اللامركزية الإدارية وجود عدد من السلطات الإدارية المستقلة المحلية أو المرفقية، المتمتعة بالشخصية المعنوية، إلى جانب السلطة المركزية التي تحتفظ على هذه السلطات بنوع من الرقابة يسمى الوصاية الإدارية.

وتقوم اللامركزية الإدارية على أساس توزيع الوظيفة الإدارية بالدولة بين السلطة المركزية وبين عدد من السلطات المحلية أو المرفقية المعترف لها بالشخصية المعنوية.

كما تعرف اللامركزية بأنها موقف يتسع فيه نطاق التفويض في السلطة. أو تمنح فيه سلطات أصلية لمستويات إدارية أدنى، وفقاً لما يسمح به تنظيم المنظمة أو الوزارة، وبمقتضى هذا الموقف تتكون وحدات إدارية مستقلة عن السلطة المركزية فيما يتعلق ببعض الأعمال. وهي في نطاق إدارة الأعمال أسلوب لتنظيم العمل في المؤسسة تعطى بموجبه وحدات في المؤسة مقداراً كبيراً من الاستقلال الذاتي، وهذا يعني ضمناً إعطاء الصلاحية والمسؤولية للوحدات ذات المستويات الدنيا في المؤسسة، على ألاّ تحتفظ الإدارة إلاّ بمهمة التوجيه فيما يتعلق بالسياسة العامة والقرارات الرئيسية التي تؤثر في المؤسسة ككل.

واللامركزية نوعان: اللامركزية السياسية واللامركزية الإدارية. فالأولى تعتبر نوعاً من أساليب التنظيم الدستوري وتنظيم الحكم في الدولة. أما الثانية فهي مجرد أسلوب يتصل بتسيير الوظيفة الإدارية في الدولة.

وتتحقق اللامركزية السياسية في الدولة الاتحادية (دولة الاتحاد الفدرالي أو الاتحاد المركزي). فهذه الدولة تتكون من دويلات أو ولايات تفقد كل منها شخصيتها الدولية لمصلحة الدولة الاتحادية التي يكون لها وحدها الشخصية الدولية، ولكن كل دولة أو ولاية تحتفظ بقدر كبير أو ضئيل من السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية على إقليمها، كما يكون أيضاً لدولة الاتحاد سلطات تشريعية وتنفيذية وقضائية تشمل أقاليم كل الولايات أو الدويلات، ويتولى الدستور الاتحادي توزيع الاختصاصات بين حكومات الولايات والحكومة الاتحادية. ومن أمثلة الدول الاتحادية: الولايات المتحدة الأمريكية والهند ويوغسلافيا السابقة. (انظر: فيدرالية).

أما اللامركزية الإدارية فهي أسلوب من أساليب الإدارة، من مقتضاه توزيع اختصاصات الوظيفة الإدارية في الدولة بين الحكومة المركزية الموجود في العاصمة وبين هيئات إدارية أخرى محلية أو مصلحية تباشر سلطتها في النطاق المرسوم لها بمقتضى القانون، وتحت رقابة الدولة وإشرافها دون أن تكون خاضعة لها خضوعاً رئاسياً، وهي تقوم بذلك على عناصر أربعة:

١- وجود مصالح محلية تربط بين سكان إقيم معين متميزة، عن المصالح الوطنية العامة للدولة.

٢- قيام هيئات إدارية محلية بإدارة المصالح المحلية عن طريق إدارة المرافق العامة التي تقوم بما يلزم لهذه المصالح.

٣- تمتع هذه الهيئات الإدارية المحلية بالشخصية الاعتبارية المتميزة عن الدولة وأن يكون لها استقلالها وأن يجري تشكيل الأجهزة التي تدير شؤون هذه الشخصية المعنوية عن طريق الانتخاب وليس بالتعيين من السلطة المركزية.

٤- نظام للرقابة تقوم به الحكومة المركزية على أعمال الوحدات اللامركزية، دون أن تكون للأولى على الثانية حق السيطرة الرئاسية (مثل التفتيش على أعمالها أو الحق في إيقاف بعض قراراتها أو التصديق عليها).

واللامركزية الإدارية على نوعين:

أ- لامركزية إدارية إقليمية، بمعنى أن كل إقليم من أقاليم الدولة (المحافظات أو المديريات) يختص بإدارة مصالحه المحلية طبقاً للعناصر السابقة.

ب- لامركزية إدارية مصلحية أو مرفقية، أو نظام المؤسسات العامة، بمعنى أن تمنح الدولة مرفقاً عاماً شخصية معنوية مستقلة (فيصبح مؤسسة عامة) لكي يدير شؤونه بنفسه مستقلاً عن السلطة المركزية التي كان يتبعها أصلاً، وذلك لأهمية النشاط الذي يقوم به هذا المرفق. وقد يمارس نشاطه على مستوى أقاليم الدولة كلها أو بعضها أو إقليم واحد منها.

اللامركزية المصلحية (المرفقية) Utility Decentralization

تعني توزيع الوظيفة الإدارية على أساس موضوعي، ويتطلب ذلك قيام هيئات عامة مستقلة تحدد اختصاصاتها على أساس موضوعي، أو منح مرفق قومي الشخصية الاعتبارية قدر من الاستقلال. وتمارس هذه الاختصاصات على مستوى أقاليم الدولة أو بالنسبة لإقليم أو عدة أقاليم معينة، وتسمى الأشخاص بتسميات متعددة أهمها، الهيئات العامة أو المؤسسات العامة وتتبع

الأساليب الإدارية التي تتفق وطبيعة نشاطها، كي ترتفع كفاءتها الإدارية ويرجع التوسع في تطبيق هذا الأسلوب من أساليب الإدارة إلى انتشار الأخذ بسياسات التأميم وخاصة في الدول الاشتراكية.

اللجنة Committee

اللجنة تشكيل إداري ذو مهام خاصة، إذ تتحدد اختصاصاته في قرار تكوينه ويمكن تعريف اللجنة بأنها عبارة عن عدد من الأشخاص يناط بهم مجتمعين بعض الصلاحيات والواجبات حيث يتم اختيارهم رسمياً من قبل الإدارة، إما للنظر في مشكلة معينة واتخاذ قرار لحلها، أو الاكتفاء ببحث هذه المشكلة وجمع المعلومات المتعلقة بها، وتقديم التوصيات أو الاقتراحات بشأنها، أو للنظر في مشكلات بصفة دورية، حيث يستمر أعضاء اللجنة في مهمتهم لفترات طويلة لحل المشكلات التي تحدث في التنظيم.

وتقسم اللجان إلى أنواع متمايزة، تبعاً للسلطات التي تتمتع بها، أو مدى الرسمية في تشكيلها، أو مداها الزمني أو موقعها التنظيمي أو مهمتها.

فمن حيث السلطات التي تتمتع بها، تقسم اللجان إلى لجان تنفيذية وأخرى استشارية، حيث تتمتع اللجان التنفيذية بسلطات إلزامية ويكون لها حق إصدار الأوامر الملزمة. في حين تختص اللجان الاستشارية بتقديم مقترحات وتوصيات وحسب. ومن حيث المدى الرسمي، تقسم اللجان إلى رسمية. حيث يتم تشكيل اللجان الرسمية كجزء من البنيان التنظيمي، ويعهد إليها بمهمات معينة وتفوض لها صلاحيات واضحة ومحددة، أما اللجان غير الرسمية فيشكلها المدير المختص لمعاونته بصفة شخصية دون أن يكون لها مكان في الخريطة التنظيمية للمنظمة أو المنشأة.

أما من حيث مداها الزمني، فقد تكون اللجان دائمة أو مؤقتة. واللجنة الدائمة هي التي تحدد لها اختصاصات مستمرة، في حين أن اللجنة المؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي يعهد بها إليها.

ومن الطبيعي أن تكون اللجان الدائمة لجان التخطيط والمتابعة في مؤسسات القطاع العام، بينما تعد اللجنة التي تشكل لإقامة معرض أو تلك التي تنشأ لإعداد الهيكل التنظيمي لمنشأة ما من اللجان المؤقتة، التي ينتهي عمرها بانتهاء الغرض من تشكلها.

لجنة حقوق الإنسان Human Rights Committee

إن من أهداف الأمم المتحدة تحقيق التعاون بين الدول لتعزيز وتشجيع الاحترام لحقوق الإنسان والحريات الإنسانية الأساسية للمجتمع، دون تمييز بسبب العنصر أو الجنس أو اللغة أو الدين (المادة الأولى من ميثاق الأمم المتحدة).

وتأسيساً على ما جاء في الميثاق صدر في العاشر من شهر كانون أول (ديسمبر) ١٩٤٨ الإعلان العالمي لحقوق الإنسان ليصبح أول وثيقة دولية تحمل عبء احترام حقوق الإنسان على المجتمع الدولي والتزاماً على الدول واجب الاحترام، كما يعتبر أول بيان دولي أساسي يتناول حقوق كافة أعضاء الأسرة الإنسانية وهي حقوق غير قابلة للتصرف أو الانتهاك. وبعد إصدار هذا الإعلان العالمي اتجهت الأمم المتحدة إلى مهمة أكثر صعوبة وهي تحويل المبادئ إلى أحكام معاهدة تقرر التزامات قانونية من جانب كل دولة مصدقة على تلك المعاهدة.

كما انتخبت الدول التي صادقت على المعاهدة لجنة لحقوق الإنسان تتكون من (١٨) شخصاً يعملون بأهليتهم الفردية، ويتمتعون بسمعة عالية وذوي خبرة معترف بها في مجال حقوق الإنسان. وتنظر اللجنة في التقارير التي تقدمها الدول الأطراف فيها التي تتهم دولة أخرى طرفاً في الاتفاقية بأنها لا تفي بالالتزامات المنصوص عليها.

وتعمل اللجنة كجهاز لتقصي الحقائق عن انتهاكات حقوق الإنسان. وترسل تقاريرها إلى الدول المعنية، كما تقدم اللجنة إلى المجلس الاقتصادي والاجتماعي والجمعية العامة تقارير سنوية عن نشاطها وبعد انتهاء اللجنة من النظر في شكوى الفرد وفي رد الدولة الطرف في العهد الدولي المتعلق بالحقوق المدنية والسياسية، تعمل اللجنة على تحقيق تسوية تقوم على احترام الحقوق المعترف بها في العهد، وإذا تعذر ذلك يجوز للجنة بموافقة الطرفين المعنيين أن تعين لجنة توفيق لمساعدة الدولتين على التوصل إلى هذا الحل، كما للجنة أن تعلن آراءها بشأن احترام الحقوق المنصوص عليها في العهد الدولي.

وتتخذ لجنة حقوق الإنسان والهيئات المتعلقة بها من مركز حقوق الإنسان ومقره جنيف المكان الذي تباشر فيه الأمانة العامة للجنة عملها منذ اجتماعه الأول في عام ١٩٧٧. ويتلقى مركز حقوق الإنسان سنوياً ما بين (٥٠و٨٠) ألفاً من المراسلات من أفراد وجماعات تدعى انتهاك حقوق الإنسان، حيث تقوم اللجنة بدراستها واتخاذ ما يلزم بشأنها.

وقد أنشأت الجمعية العامة للأمم المتحدة عدة لجان خاصة لدراسة حالات معينة تتعلق بانتهاكات حقوق الإنسان في بعض الدول كاللجنة الخاصة المعنية بالتحقيق في الممارسات المنتهكة لحقوق الإنسان في الأراضي الفلسطينية المحتلة التي أنشأتها الجمعية العامة للأمم المتحدة عام ١٩٦٨ وتقدم اللجنة توصياتها إلى الجمعية العامة.

وتجتمع لجنة حقوق الإنسان سنوياً بمقر الأمم المتحدة بجنيف بحضور أكثر من مئة منظمة غير حكومية عاملة في مجال حقوق الإنسان بالإضافة إلى الدول الأعضاء في الأمم المتحدة. وهناك لجان أخرى لحقوق الإنسان على المستوى الإقليمي كلجنة حقوق الإنسان الأوروبية، ولجنة حقوق الإنسان للقارة الأمريكية، واللجنة العربية الدائمة لحقوق الإنسان، ولجنة حقوق الإنسان الأفريقية.

اللوائح الإدارية Administrative Regulations

هي مجموعة القواعد التنظيمية الملزمة التي تصدرها جهة إدارية وذلك إما لشرح قواعد نص عليها أحد القوانين لتسهيل تطبيقه، أو لتشريع وسائل لم ينظمها القانون. واللوائح الإدارية على أنواع فمنها اللوائح التنفيذية واللوائح التنظيمية واللوائح المطابقة واللوائح التفويضية.

لوحة الشرف Board of Honour

هي لوحة جدارية على شكل جريدة تثبت على الحائط، توجد عادة في الشركات والمؤسسات الإنتاجية وتوجد كذلك في المؤسسات التربوية والمنظمات العامة. حيث تنشر فيها أسماء المتفوقين أو المبدعين في التحصيل العلمي والإنتاجي إلى جانب صورهم، وتأخذ الدول الاشتراكية بهذا النظام حيث تثبت مثل هذه اللوحات في المؤسسات والمزارع والساحات العامة، وينشر فيها كمية الإنتاج أو غيرها من منجزات العمال المثاليين إلى جانب أسمائهم وصورهم، ويعكس هذا الأسلوب ضعف الحوافز المادية في الأنظمة الاشتراكية في مقابل الحوافز المعنوية.

ويحظى العمال المثاليون الذين تنشر أسماؤهم بجوائز رمزية كالأوسمة والمقابلات الإذاعية وغيرها من مظاهر التقدير الشعبي والحكومي.


الذخيرة العربية

((م)) حرف الميم

المالية العامة Public Finance

العلم الذي يعني بدراسة القواعد المنظمة للنشاط المالي للدولة والهيئات العامة، للحصول على الأموال اللازمة لإنفاقها في سبيل إشباع الحاجات العامة، بتنظيم النفقات العامة والإيرادات العامة تنظيماً يتفق والأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تتبعها الدولة، ولذلك فهو يدرس الضرائب بأنواعها والآثار التي تترتب عليها، والقروض ووجوه الإنفاق العام، ويعني بإعداد الميزانية العامة وأنواعها ومشكلاتها.

والفكرة السائدة اليوم هي أن الحكومة تستطيع أن تكيف من مستويات الإنفاق العام والضرائب للتخفيف من حدة الأزمات الدورية ورفع مستوى العمالة وتوفير الرخاء الاقتصادي، لهذا كله اتسعت دائرة هذا العلم، فلم يعد مجرد دراسة لجباية الأموال وإنفاقها في الأغراض العامة، بل أصبح يتناول بالبحث أيضاً تكييف مستويات الإنفاق العام والضرائب والقروض للرقابة على النشاط الاقتصادي الأهلي، وكذا ما يستتبع القيام بشتى هذه العمليات من آثار اقتصادية.

والمالية العامة وثيقة الصلة بالمسائل الاجتماعية فهي تبحث في المدى الذي يجب أن تفرض فيه الضرائب على الأغنياء لمعاونة الفقراء، وفيما إذا كان التمادي في معاونة الفقراء يعتبر سلباً للثمار التي أنتجها القائمون بالنشاط الاقتصادي أو مدى تأثير الضرائب على حوافز الانتاج ... الخ.

المباريات الإدارية Administrative Games

أسلوب مستخدم في دراسة المشكلات الإدارية وتنمية القدرة على القيادة، وبموجب هذا الأسلوب يقسم المتدربون إلى ثلاث فرق، أحد الفريقين يناظر الثاني بينما يكون الفريق الثالث بمثابة الحكم بين الفريقين المتناظرين. ويقوم كل من هذين الفريقين بإبداء وجهة نظره في المشكلة المطروحة للمناقشة، ثم يرد عليه الفريق الثاني، وهكذا يتبادل الفريقان إبداء الرأي والرد عليه، إلى أن تمحص المشكلة أدق التمحيص. وأثناء ذلك يقوم الفريق الثالث بتقدير درجات لكل من الفريقين على أساس من عدد النقط يمنحها للفريق الفائز في كل جولة، إلى أن تنتهي المباراة وإعلان الفريق الفائز الذي يعد رأيه هو أحسن الحلول لمعالجة المشكلة. وتساعد هذه الطريقة

على توسيع مدارك المتدربين المرشحين للقيادة. بحيث يتعلمون كيف يدققون في كل الأمور المتعلقة بالمشكلات، ويتعرفون على ردود الأفعال المتوقعة حيال ما يصدرونه من قرارات.

مبدأ بيتر Peter's Principle

ينص هذا المبدأ على أن كل من يعمل في أي نظام هرمي يترقى فيه وفقاً لتسلسل الوظائف نتيجة لكفايته، حتى يبلغ موقعاً ليس كفئاً له فيستقر به، ويعني هذا المبدأ أن كل شخص في هيكل تنظيمي يسعى للارتقاء في السلم الوظيفي حتى يصل إلى مستوى (انعدام الكفاءة) في العمل. أي أن الشخص يبدأ من الموقع الذي يتناسب مع مؤهلاته وكفاءته ثم يتدرج في السلم الوظيفي بحكم الأقدمية وبالترقيات إلى موقع لا يملك فيه المؤهل أو القدرة للقيام بالعمل المناط به أي تعدى حدود كفايته، وإن هذا الأمر ينسحب في نهاية الأمر على جميع العاملين في الهياكل التنظيمية. ويرجع هذا المبدأ إلى ما يسمى (بزيادة العبء)، حيث يصل الفرد إلى أقصى قدرة على العطاء دون أن يفي بمتطلبات عمله في الموقع الجديد وما يستدعيه من مهارات خاصة ومستوى علمي يفوق إمكاناته وقدراته.

وأفضل مثال على ذلك ما نراه في المنظمات عندما يتم اختيار أفضل مسؤول شعبة لتولي مهام ممثل منطقة أوسع ثم يرتقي في السلم التنظيمي حتى يصل إلى منصب نائب الرئيس ويظل مع ذلك كله محافظاً على مستواه الجيد في الأداء. إلاّ أن هذا الشخص قد يخفق تماماً عندما يُختار رئيساً للمؤسسة كلها. إذ رغم حسن أدائه قبل ذلك، قد لا يملك الإمكانات التي تؤهله لاتخاذ قرارات فعالة بثقة واستقلالية. فهو يجيد أن يكون الشخص الثاني أو الثالث إلاّ أنه اضعف من أن يكون المسؤول الأول.

وينسب هذا المبدأ للدكتور لورنس ج. بيتر Laarance J. Peter فقد ضمنه كتابه الذي يحمل هذا الاسم Peter Principle وقد صدر عام ١٩٧٨.

مبدأ تجانس الأهداف Objective Harmony Principle

يشير مبدأ تجانس الأهداف إلى ضرورة تحقيق التوافق والانسجام بين أهداف المنظمة وبين أهداف الأفراد العاملين فيها، وهذا الأمر يتطلب ربط المصالح الفردية بمصلحة الجماعة ومصلحة التنظيم ككل تحت شعار العمل الجماعي التعاوني، كما يتطلب من الإدارة إحداث التوازن بين إسهامات الأفراد التي يقدمونها للمنظمة، مع ما تقدمه لهم من حوافز لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وهو ما يسهل عملية التوجيه ويزيد فاعليتها، حيث أن هذه الفاعلية تتوقف على مدى انسجام الأهداف الفردية والجماعية وتناغمها، وكلما زادت درجة الانسجام بينهما زادت فاعلية التوجيه.

فمن المعروف أن الأفراد الذين يعملون في المنظمة تكون لهم أهدافهم الخاصة التي يسعون لتحقيقها، وهي بطبيعة الحال تختلف من فرد لآخر وهي كذلك تختلف عن أهداف المنظمة التي ينتمون إليها.

بيد أنه من المهم جداً تحقيق أهداف المنظمة، لأنها السبب لوجود الأفراد معاً في نشاط منظم. وبالتالي يجب أن يكون هناك تكامل وتجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة. بمعنى أن تحقيق أهداف الأفراد لا بد أن يتم في الاتجاه الذي تتحقق فيه الأهداف العامة المشتركة للتنظيم ككل، تلك الأهداف التي إن تحققت حصل الأفراد على مكافآتهم وتحقق رضاهم، ويمكن تحقيق هذا المبدأ عن طريق نظام الحوافز السليم. فمثل هذا النظام يشجع على الوفاء بتلك الحاجات الإنسانية التي يشتغل العاملون بهدف إشباعها بينما هم في –الوقت نفسه– يسهمون في تحقيق أهداف المنظمة.

مبدأ التدرج الوظيفي Principle of Position Gradual

التدرج الوظيفي هو سمة المنظمة على اختلاف أنواعها وأوضاعها، ويعني هذا المبدأ أن يعهد بمسؤولية إنجاز الأعمال في المنظمة الإدارية إلى مجموعة من الموظفين والعمال يتم ترتيبهم رئاسياً تصاعدياً في شكل هرمي، بحيث تمثل قاعدة الهرم المستويات الدنيا من الموظفين وهو القائمون بأبسط الأعمال التي لا تحتاج إلى قدر كبير من المجهود الذهني أو التأهيل العلمي أو الخبرة العملية، ويمثلون العدد الأكبر من العاملين بالمنظمة. ثم يتصاعد الهرم تدريجياً، ومع تصاعده تقل أعداد الموظفين الشاغلين لكل مستوى بينما تزداد مسؤولياتهم وصلاحياتهم، كما يزداد القدر المطلوب توفره فيهم من المؤهلات العلمية والخبرات العملية والقدرات الذهنية، وهكذا يستمر تصاعد المستويات الإدارية مع تناقص أعداد الموظفين إلى أن ينتهي الأمر إلى قمة الهرم التنظيمي الذي يمثله فرد واحد هو الرئيس الإداري الأعلى للمنظمة. والتدرج الوظيفي هو تنظيم لا بد منه لكل منظمة، تمليه ضرورات التنظيم وطاقة الأفراد الإشرافية ووحدة التوجيه والقيادة. وقد يختلف حجم الهرم أو ارتفاعه أو مدى اتساع قاعدته باختلاف حجم المنظمة وطبيعة عملها وأهمية أهدافها، إلاّ أن الهيكل الوظيفي يحتفظ دائماً وفي جميع الحالات بتدرجه وبشكله الهرمي.

مبدأ التسلسل الرئاسي Hierarchy Principle

ويشار إليه "بمبدأ تسلسل القيادة" ويعني هذا المبدأ ألاّ يصدر الرئيس الأوامر إلاّ إلى مرؤوسيه المباشرين فقط، وألاّ يرجع المرؤوس في تنفيذ عمله سوى إلى رئيسه المباشر فقط، ولا

يجوز الخروج على تلك القاعدة المهمة في العمل الإداري إلاّ باستثناءات ضيقة وبشرط وجود ما يبرر ذلك مع إحاطة الرؤساء المباشرين أو المرؤوسين المباشرين علماً في مثل هذه الأحوال.

ولا يعني مبدأ التسلسل الرئاسي عزل المستويات الإدارية عن بعضها بحيث لا يتم الاتصال فيما بينها إلاّ عبر مستوى وسيط، بل أن هناك من الأعمال والقرارات أو المعلومات ما يجب أن يمر بكافة المستويات الإدارية بالمنظمة أو على معظمها وفق الظروف، ولكن المطلوب وفق هذا المبدأ هو أن يتم الاتصال من مستوى إلى آخر بصورة تدريجية منتظمة وبشكل يكفل احترام التسلسل الرئاسي لإدارة المنظمة من أدناها إلى أعلاها أو العكس دون تخطي المستويات الإدارية الوسطى، بما يحفظ وحدة المنظمة ويعزز تماسكها. وبدون ذلك سيحدث العديد من التناقضات والتضارب في الآراء والقرارات، ويفقد التنسيق معناه، وترتبك الإدارة ويضطرب العمل، ويفقد الرؤساء في الإدارات الوسطى هيمنتهم ومكانتهم وتبرز التنظيمات غير الرسمية التي تتخذ مواقف سلبية أو عدائية للتنظيم برمته وهو ما يتضمن عنه انهيار مبدأ وحدة القيادة ووحدة الأمر من أساسه ويقوض أركان التنظيم ويعوقه عن بلوغ هدفه الذي أنشيء من أجله.

مبدأ تسلسل القيادة (انظر: مبدأ التسلسل الرئاسي)

مبدأ توازن السلطة والمسؤولية — Parity of Authority & Responsibility

إن السلطة والمسؤولية هما ركنا (الاختصاص) في علم الإدارة العامة. وهما شقان متلازمان لا ينفصل أحدهما عن الآخر، أو لا يجوز أن يسند الاختصاص في أية وظيفة إلى إحداهما دون الأخرى وإن فوضت السلطة وحدها مع عدم قابلية المسؤولية إلى التفويض فلا يعني ذلك ممارسة السلطة من قبل الموظف دون أن يسأل عن عمله. وصحيح أن المسؤولية لا تفوض ولكن لا يعني الأمر أن من فوضت له السلطة يبقى بمنجاة من المساءلة وإن بقيت المسؤولية مناطة بصاحب السلطة الأصلي. ذلك أن الموظف مهما كان موقعه في السلم الإداري لا يمكنه أن يمارس اختصاصات وظيفته على الوجه المطلوب، دون أن تُعطى له السلطات اللازمة التي تمكنه من ممارسة تلك الاختصاصات.

ويقابل مبدأ السلطة على الجانب الآخر، مبدأ المسؤولية. فكما أن كل موظف يتمتع بالسلطات التي تساعده على ممارسة اختصاصات وظيفته، فإنه يجب أن يتحمل المسؤوليات التي تستوجبها

تلك الاختصاصات، فلا سلطة بلا مسؤولية والعكس صحيح. حيث أنه لا يمكن أن يمنح موظف ما سلطات معينة لإنجاز مسؤوليات محددة، ثم لا يُحاسب على إنجاز تلك المسؤوليات.

وينطبق مبدأ التوازن بين السلطة والمسؤولية على كافة الوظائف في كافة المستويات الإدارية وإن اختلف حجم السلطة والمسؤولية باختلاف مستوى الوظيفة، إذ كلما علا المستوى الوظيفي كلما ازدادت مسؤولية شاغل الوظيفة بمقدار السلطة التي يتمتع بها، وهكذا إلى أن يصل الأمر إلى قمة الهرم التنظيمي، حيث يكون الرئيس الأعلى الذي يتمتع بسلطات واسعة على كافة أقسام المنظمة وفروعها، ويتحمل بالمقابل المسؤولية الكاملة عن تحقيق أهداف المنظمة وتطبيق سياساتها العامة. وهو ما يعني ضمناً المسؤولية الكاملة عن كل وظائف المنظمة وأعمالها.

وبموجب هذا المبدأ فلا يجوز منح الموظف سلطات أكبر حجماً من تلك التي تقتضيها متطلبات الوظيفة، وإلاّ أساء استخدامها فيما لا يفيد أعمال الوظيفة، وقد يضرّ بها. كما لا يجوز منحه سلطات أضيق نطاقاً مما تتطلبه ممارسة اختصاصات الوظيفة، وإلاّ عجز عن القيام بأعبائها على الوجه الصحيح. وكذلك فإنه من غير الجائز أن يتحمل الموظف مسؤولية عن عمله تفوق حجم السلطات الممنوحة له فتحقق النتيجة ذاتها الناشئة عن قصور السلطة، كما لا يجوز أن تكون مسؤوليته أقل من تلك التي تقتضيها اختصاصات الوظيفة، وإلاّ وقع قصور في أداء تلك الاختصاصات.

مبدأ شمولية الإدارة General Administration Principle

يعني مبدأ شمولية الإدارة سريان مبادئ الإدارة في كل مجال. فعلى سبيل المثال: المدير الناجح في مصنع إسمنت أو أي مصنع آخر يكون مديراً ناجحاً لمصنع سيارات، أو مديراً ناجحاً لدائرة الجوازات، أو وزيراً ناجحاً لوزارة الدفاع. فمبادئ الإدارة واحدة مهما اختلفت مجالات النشاط أو مواقع العمل.

كما يعني مبدأ الشمولية أو (العمومية) في الإدارة أن الإداري يقوم بجميع وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بغض النظر عن المستوى الإداري الذي يشغله أو الوظيفة التي يقوم بها. أي أن عمل الإداري لا يختلف سواء أكان مديراً عاماً أو رئيس قسم أو رئيساً للعمال أو مدير فرع، إلاّ أنه من المؤكد اختلاف الأهمية النسبية لوظائف الإدارة عن الوظائف التنفيذية الأخرى فيما يتعلق بممارسة وظائف الإدارة تبعاً لمستوى الوظيفة وطبيعة النشاط.

ويترتب على مبدأ عمومية الإدارة أو شموليتها نتائج متعددة، أهمها: إمكانية تطبيق قواعد ومبادئ موحدة على وظائف جميع الإداريين، مما يمكن من قياس فعالياتهم وإنجازاتهم لغايات المقارنة بينهم، وهو ما يؤدي إلى الاعتراف بأنه من الممكن ايضاً نقل المعرفة والتجارب والخبرات الإدارية من منظمة لأخرى، وهذا جوهر الاعتقاد بعمومية الإدارة.

وهذا الاعتقاد هو حجر الأساس في الدعوة إلى جعل الإدارة مهنة كغيرها من المهن الأخرى كالطب والهندسة والمحاسبة. وما نشوء مكاتب الاستشارات الإدارية في العصر الحديث إلاّ نتيجة لهذه الأفكار وتطبيق عملي لها ومحاولة ممارسة الإدارة كمهنة، كما أن كبر حجم المنظمة أدى إلى فصل ملكيتها عن إدارتها فكرست بذلك فكرة الإدارة كمهنة عن طريق بروز شريحة عريضة من الأشخاص الذين أخذوا يمتهنون الإدارة. فيديرون المنظمة بصفتهم موظفين فيها وليسوا مالكين لها.

مبدأ المرونة Principle of Flexibility

المرونة بوجه عام الليونة وقابلية الشيء للتعديل، ومبدأ المرونة في الإدارة يقتضي أن تكون هناك مرونة في الخطط وفي تصميم التنظيم بما يقابل التغييرات المحتملة، ذلك أنه لا يمكن التنبؤ بكافة أحداث المستقبل جميعها على سبيل الحصر، لهذا يأخذ المخطط في اعتباره عند وضع خطته الأحداث المحتملة الوقوع التي لا يستطيع ان يدركها فكره وتصوره، فيجعل خطته مرنة قابلة لاستيعاب كافة الاحتمالات ومواجهتها، أو يجعل خط سيرها قابلاً للتغيير لمواجهة الظروف المتجددة، بغير تكبد نفقات إضافية أو التعرض للتضارب الذي يحتمل أن يحدث فيما بين الأجزاء التي سوف تعدل وتلك التي تبقى على حالها، دون تعديل أساسي في الخطة الكلية، وبغير أن تتعرض في مجموعها للتوقف فترة ما عن السير نحو الهدف المنشود.

فالمرونة في التخطيط تقتضي اتخاذ الاحتياطات الواجبة التي من شأنها أن تجعل الخطة ملائمة لأي ظرف يجد في المستقبل. ويزداد مقدار المرونة في الخطة كلما طال مداها، حيث يكون التنبؤ بأحداث المستقبل أقل دقة عما هو عليه الحال في الخطط القصيرة الأمد.

ويقتضي الأمر كذلك ان تكون هناك مرونة في تصميم التنظيم بما يقابل التغييرات المحتملة التي قد تطرأ في المستقبل نتيجة لتغير الظروف الاقتصادية والسياسية والأوضاع المالية والتطورات التقنية (التكنولوجية) دون أن يؤثر ذلك على التنظيم تأثيراً جوهرياً أو يغيره جذرياً.

مبدأ المشاركة في المركز Managership

للوظيفة العامة ركنان هما: القوة والأمانة وفي التنزيل العزيز (أن خير من استأجرت القوي الأمين) القصص آية ٢٦. حيث تعني الأمانة أن يكون الشخص (الموظف) مؤتمناً على ما لديه من مصالح الجمهور المتعلقة بالوظيفة التي يزاولها بينما تعني القوة الإحاطة الشاملة نسبياً بمتطلبات الوظيفة الفنية من مؤهل علمي، أو خبرة عملية، أو تخصص دقيق.

ولكن اجتماع القوة والأمانة في الناس قليل، ولهذا قد كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يقول: اللهم أني اشكو إليك جلد الفاجر وعجز الثقة. ولهذا تلجأ المنظمات إلى قاعدة النسبية والتي سماها ابن تيمية (قاعدة الأمثل فالأمثل) أو الأصلح وذلك بحسب نوع الوظيفة الشاغرة، وهو ما ينسجم مع منطق (النظرية الموقفية) ففي الوظائف التي تحتاج إلى القوة أكثر من الأمانة يقدم القوي الكفؤ على الأمين، وفي الوظائف التي تحتاج إلى الأمانة أكثر من القوة يقدم الأمين على القوي.

ولكن بعض الوظائف لا بد لها من القوة والأمانة معاً، وحينئذ إذا لم تتم المصلحة بموظف يجمع ركني الوظيفة التي تحتاج إليهما معاً يعين لها شخصان إحداهما قوي والآخر أمين، فتتكامل صفاتهما بما يمكن الوظيفة من أداء مهامها على الوجه المطلوب. وهو ما يشار إليه في الفكر الحديث بمبدأ المشاركة في المركز Managership.

وكان ابن تيمية (٦٦١-٧٢٨هـ) أول من أشار إلى هذا المبدأ في كتابه السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية.

مبدأ المشروعية Legitimacy Principle

يعرف مبدأ المشروعية بأنه سيادة حكم القانون بمعناه الواسع الذي يشمل كل قواعد القانون الوضعي القائم في الدولة، بمعنى أنه يشمل كل قاعدة قانونية مجردة أياً كان مصدرها، كالنصوص الدستورية، والتشريعات العادية التي تضعها السلطة التشريعية، والقرارات الإدارية التنظيمية التي تصدر عن السلطة التنفيذية مضافاً إليها العرف والمبادئ العامة للقانون، والتطبيق الكامل لقواعده العامة نصاً وروحاً دون استثناء أو تمييز.

ويقضي مبدأ المشروعية بأن يخضع جميع الأفراد في الدولة من حكام ومحكومين في أعمالهم وتصرفاتهم كافة لأحكام القانون والأنظمة النافذة، وأن تتقيد سائر أجهزة الدولة ومؤسساتها المختلفة بالأحكام والنصوص القانونية المنظمة لها، وأن تلتزم بالصلاحيات

والاختصاصات المحددة لها، وإلاّ أصبحت أعمالها غير مشروعة ولا قيمة قانونية لها. كما يقضي مبدأ المشروعية بضرورة مراعاة التدرج الهرمي في التشريع، وذلك بأن يتقيد كل تشريع بالتشريع الأعلى منه مرتبة وألاّ يتعارض مع أحكامه ونصوصه النافذة، وإلاّ اعتبر باطلاً. وهذا يعني أنه لا يجوز لتشريع فرعي كالقرارات التنظيمية واللوائح الصادرة عن السلطة التنفيذية أن يتعارض مع التشريع الأصلي كالقوانين الصادرة عن السلطة التشريعية باعتبارها السلطة العليا صاحبة الحق الأساسي في التشريع، كذلك لا يجوز أن يكون القانون مخالفاً للدستور، ومرد ذلك إلى أن خضوع الإدارة لأحكام القانون، هو ضمان قوي لحقوق الأفراد وصون لمصالحهم من تعسف جهات الإدارة في استعمال صلاحياتها واختصاصاتها القانونية أحياناً، أو تجاوزها لهذه الصلاحيات والاختصاصات، وتجاهلها لمبدأ المشروعية. إذ يمكن لكل ذي مصلحة مراقبة أعمال الإدارة وتصرفاتها، والتأكد من مدى تقيدها بالقوانين والأنظمة الصادرة النافذة، والتثبت من مشروعية القرارات والإجراءات الصادرة عنها.

ولعل أقوى الضمانات القانونية وأفضل الضوابط التنظيمية لترسيخ مبدأ المشروعية وتوطيد سيادة القانون، هو ما استحدثته الدول المعاصرة من وسائل وأساليب رقابية متعددة، كالرقابة التشريعية والرقابة القضائية والرقابة الإدارية بأشكالها وأساليبها المختلفة.

مبدأ وحدة الأمر (انظر: وحدة القيادة)

مجالس محلية Local Councils

هي المجالس المنتخبة في المناطق والأقاليم المحلية (المحافظات، الأقضية، البلديات) لأجل الاضطلاع بالمهام المرسومة لها حسب القوانين التي تنظم الشؤون المحلية. وفي سبيل قيامها بنشاطاتها في خدمة السكان المحليين فإن هذه المجالس تدرس المطالب الاقتصادية والاجتماعية والصحية التي تشرف عليها، وتراقب تنفيذ برامج التنمية والتعليم فيها. ولها في هذا الصدد تحصيل الرسوم والغرامات وقبول التبرعات التي تمكنها من القيام بمهامها على أحسن وجه ممكن.

مجالس هوايتلي Hwitely Councils

أنشئت هذه المجالس لأول مرة في القطاع الخاص في بريطانيا سنة ١٩١٧ وقد سميت باسم (السير هوايتلي Sir Hwitely) رئيس اللجنة التي تشكلت في ذلك الحين لبحث وسائل دعم العلاقات الإنسانية بين العمال والإدارة. وتضم مجالس هوايتلي ممثلين من الإدارة وممثلين من

العمال بأعداد متساوية، وتهدف مجالس هوايتلي إلى بحث المنازعات التي تثور بين الإدارة والعمال في شتى الموضوعات، أو محاولة التوفيق بينهما على أساس الحلول التي تجمع بين مصلحتي الطرفين. بتقريب وجهات النظر وتدعيم العلاقات الإنسانية بينهما، ورفع الروح المعنوية للعاملين بإتاحة الفرصة لهم للمساهمة في حل مشاكلهم مساهمة حقيقية، فضلاً على أنها وسيلة جيدة لحل المنازعات التي تنشب بين الإدارة والعمال بأسلوب سلمي يحقق مصلحة الطرفين معاً دون حاجة للجوء إلى الطرق القضائية التي تؤدي إلى إفساد العلاقة بين الإدارة والعاملين لديها بلا مبرر.

وقد انتقلت مجالس هوايتلي إلى القطاع الحكومي في بريطانيا سنة ١٩٤٠ تلبية لرغبة نقابات الموظفين العموميين، وهناك مجلس هوايتلي القومي على مستوى الدولة ككل يضم ٥٤ عضواً ويختص ببحث المشاكل العمالية ذات الطابع القومي، كما أن هناك مجالس هوايتلي الوزارية على مستوى كل وزراة على حدة.

المجلس Board

المجلس جماعة منتخبة أو هيئة تشكل جهازاً استشارياً أو تشريعياً أو تنفيذياً تخصص للنظر فيما يناط بها من أعمال، والمجلس كاللجان عبارة عن تشكيلات إدارية ذات مهام خاصة، إذ تحدد اختصاصاتها في قرارات تكوينها. إلاّ أنها تختلف عن اللجان من عدة وجوه:

١- إن المجلس يشكل مستوى إدارياً عالياً، فهو بطبيعة أمره مستوى إداري مثل مجلس الوزراء، ومجلس الإدارة في الشركة، ومجلس الأمن في الأمم المتحدة، ومجلس الأمة ... الخ. ولا بد أن يكون المجلس بالقرب من قمة التنظيم، ولم يحدث أن وجد في مستوياته الدنيا، وذلك بخلاف الحال مع اللجنة التي لا تشكل مستوى إدارياً، بل تعد جهازاً معاوناً يمكن أن يوجد في أي مكان في التنظيم.

٢- يتكون المجلس بناء على قرار من السلطة العليا في التنظيم، فمجلس الإدارة في الشركة تكونه الجمعية العمومية لها، ومجلس الأمن يتكون بقرار من الجمعية العامة للأمم المتحدة ... الخ. في حين أن اللجنة قد تتكون بقرار من أي مستوى في التنظيم، فصاحب السلطة أياً كان موقعه وأياً كان مقدار سلطته، من حقه أن يشكل اللجان التي تعاونه في عمله ويحدد اختصاصاتها التي تنبع من اختصاصه.

٣- يختص المجلس عادة بالمسائل التي تتسم بالشمول والعموم. وذلك لأن اختصاصات المجلس لا تنصرف إلى التفصيلات الدقيقة، إذ يصدر قرارات تتصل في الغالب بالسياسات العامة والرئيسة والخطط الاستراتيجية، وكثيراً ما تكون قرارات المجلس على هيئة توصيات أو اقتراحات، أما اللجنة فإنها تختص بأمور شاملة أو عامة، أو يعهد إليها بالمسائل التفصيلية وفقاً لقرار تكوينها وما يحدد لها من اختصاصات. فمثلاً تختص لجنة شؤون العاملين بشركات القطاع العام، بعمليات الاختيار للعاملين الجدد، والترقية والنقل والندب والإعارة للعاملين القدامى، وهي حينما تتخذ قرارها بشأن موضوع من الموضوعات التي تحال إليها، إنما تقوم بدراسة ظروف الأفراد الذين يتعلق بهم ذلك الموضوع فرداً فرداً، وتصدر قراراتها التفصيلية بشأنهم.

ومع كل هذه الفروق، فإن المجلس واللجان ما هي إلاّ أجهزة تنظيمية، طبيعتها الأساسية لا تتغير مهما اختلفت مسمياتها، وكل منها يتكون من مجموعة من الأفراد يمثلون أجهزة أو اتجاهات أو أفكار، وتسند إليهم -كمجموعة- مهمة محددة، والعمل الجماعي هو الصفة الأساسية التي تميز المجلس أو اللجنة عن باقي الأجهزة الإدارية التي يتولى الإشراف عليها فرد واحد.

ومن المجالس ما يتمتع بسلطة تنفيذية، وحينئذ يطلق عليه (المجلس التنفيذي) ويكون للمجلس في هذه الحالة حق إصدار الأوامر للغير. ومنها ما يختص بتقديم مقترحات فحسب وعندئذ يطلق عليه (المجلس الاستشاري) وإن كان من الضروري أن يميز المجلس في قرار التشكيل.

مجلس الخدمات المشتركة **Common Services Council**

يعرف مجلس الخدمات المشتركة بأنه هيئة إدارية مشتركة تضم عدداً من المجالس المحلية (البلدية والقروية) تقوم على أساس التعاون والتعاضد فيما بينها وتظافر الجهود والإمكانات لتقديم خدمات مشتركة لا يستطيع المجلس المحلي بمفرده القيام بها. وتمثل مجالس الخدمات المشتركة نموذجاً موسعاً من نماذج الهيئات المحلية متميزة بما يسمى تجميع الخدمات والمشاريع العامة بحيث تشمل خدمة المواطنين في أكثر من مجلس محلي بلدي أو قروي ولا سيما تلك التي ليس فيها كثافة سكانية.

وللمجالس في سبيل تحقيق أهدافها تعيين العدد اللازم من الموظفين لإدارة شؤونها المالية والإدارية.

المجلس القروي **Village Council**

مجلس يضم قادة القرية وممثلي المؤسسات الحكومية الموجودة فيها، يعمل على دراسة مشاكل المجتمع المحلي وتنفيذ المشروعات التي تخدم القرية، كما يقوم بتنسيق العمل بين المجهودات الأهلية والمجهودات الحكومية لتطوير المجتمع المحلي.

المحاسبة الإدارية **Management Accounting**

حقل متخصص في المحاسبة يقدم خدماته للإدارة، ويعنى بتحليل وتقديم البيانات المتعلقة بالتشغيل التي تساعد الإدارة على القيام بواجباتها فيما يتعلق بالتخطيط والمراقبة والتنفيذ بصورة فعالة. وهذه المحاسبة تنطوي على استخدام طرق عديدة. كتحديد التكاليف ومراقبة الميزانية وتعيين التكاليف الحدية وإعداد النسب المالية والنسب الخاصة بالإدارة.

محاسبة قومية (انظر: حسابات قومية)

المحافظ **Governor**

يعد المحافظ ممثلاً لرئيس الدولة أو حاكمها في محافظته. ويتولى الإشراف على تنفيذ السياسة العامة للدولة فيها. كما أنه مسؤول عن الأمن والأخلاق العامة بالتعاون مع وزير الداخلية، فضلاً عن مسؤوليته عن رفع كفاءة الإنتاج الصناعي والزراعي بالمحافظة والنهوض به، وله أن يتخذ كافة الإجراءات الكفيلة بتحقيق ذلك في حدود القوانين واللوائح المعمول بها.

ويتولى المحافظ الإشراف على جميع فروع الوزارات التي لم تنقل اختصاصاتها إلى المحافظة وهو يعتبر في دائرة اختصاصه رئيساً لجميع الأجهزة والمرافق المحلية، وله السلطة المقررة للوزير بالنسبة للقرارات الصادرة من مجالس إدارات الهيئات العامة أو المؤسسات العامة التي تتولى مرافق عامة للخدمات وتدخل في اختصاصات المجالس المحلية. كما أنه يمارس جميع اختصاصات الوزير بالنسبة لكافة العاملين في نطاق المحافظة، باعتباره الرئيس المحلي لهم، وله أيضاً اختصاصات الوزير في المسائل المالية والإدارية بالنسبة لأجهزة المجالس المحلية.

وتنص قوانين بعض الدول على أن المحافظ يتم تعيينه وإعفاؤه من منصبه بقرار من رئيس الدولة ويعامل معاملة الوزير أو نائب الوزير من حيث الراتب حسبما يحدده قرار تعيينه، ولا يجوز أن يكون عضواً بأحد المجالس المحلية أو مجلس الأمة (البرلمان).

محتسب (انظر: حسبة)

المحسوبية Nepotism

المحسوبية نوع من محاباة الأقارب، بتفضيلهم على غيرهم في التعيين في وظائف هم غير مؤهلين لها قدرة وعلماً وخبرة، أو بمنحهم امتيازات مادية أو معنوية لا يستحقونها، أو بترقيتهم قبل غيرهم إلى درجات أعلى على الرغم من تفوق من حرموا الترقية وامتيازهم عليهم، والقصد من ذلك زيادة دخلهم ورفع مستوى معيشتهم، وتقوية نفوذهم، وإكسابهم مهابة لبسط سلطانهم على غيرهم داخل الدولة ومؤسساتها. هكذا تتغلب المصالح الخاصة على المصالح العامة وتصبح قرابة ذوي النفوذ هي المؤهل الرئيسي للتوظيف والترقية. وبذلك أخذت المحسوبية تشيع حتى أصبحت ظاهرة اجتماعية في كثير من المجتمعات ولا سيما تلك التي تحترم القرابة.

وهكذا أصبحت المحسوبية آفة اجتماعية تؤدي إلى انتشار علل اجتماعية كثير، تعيق تقدم المجتمع الذي تنتشر فيه، إلاّ أنها تقضي على مبدأ رئيسي عادل، وهو تكافؤ الفرص المبني على المساواة بين أفراد الشعب في الحقوق التي يأخذونها والواجبات التي عليهم أداؤها، وكذلك أمام القانون. وينص القرآن الكريم على الالتزام بمبدأ العدل بين الناس بأمر قاطع (وإذا عدلتم فاعدلوا ولو كان ذا قربى) الأنعام ١٥٢، أي اعدلوا في شهادتكم وأحكامكم ولو كان الأمر يتعلق بمن تربطكم بهم رابطة القرابة.

محكمة العدل الدولية (انظر: هيئة الأمم المتحدة)

محلّف Juryman

وظيفة المحلف كان يقوم بها شخص إلى جانب القاضي، وقد كان معمولاً بها في الأندلس إبان الحكم الإسلامي لها، وكانت تنحصر مهمة المحلف في العاصمة بتقديم التقرير إلى الخليفة عن أحوال المملكة، أما في الأقاليم فهو الذي تعينه المجالس البلدية لمراقبة أسعار الخبز والمواد التموينية الأخرى، ومراقبة حسن دفع أجور العمال، فهو نوع من المحتسب، ويماثلها في أيامنا هذه مراقب التموين، أو مراقب البلدية.

وفي العالم الغربي، المحلفون هم أعوان القضاة، ينضمون إلى مجلس القضاء، وتعرض عليهم وقائع الدعوى، ويصدرون قرارهم فيما ثبت لديهم منها. فهم على هذا الأساس ليسوا من الموظفين العموميين، وقبل مباشرتهم لأعمالهم يحلفون اليمين، ولهذا يطلق عليهم هذا الاسم.

ويرجع البعض نظام المحلفين في بدايته إلى عهد الإغريق، حيث كانت تعقد محاكم شعبية ينتخب أعضاؤها دورياً، وكان عددهم كبيراً لضمان حسن سير العدالة. ويميل التطور الحديث إلى إشراك المحلفين ليس فقط في نظر الوقائع، بل في تطبيق القانون وتقدير العقوبة أيضاً.

محلل تنظيمي (انظر: مستشار إداري)

المخالفة الإدارية Administrative Violation

هي اصطلاح يطلق على ما يرتكبه الموظف من إخلال بواجبات الوظيفة العامة والتي تشكل في النهاية مسؤوليته التأديبية، وتعرف بأنها كل تصرف يصدر عن العامل أثناء أداء الوظيفة أو خارجها ويؤثر فيها بصورة قد تحول دون قيام المرفق بنشاطه على الوجه الأكمل، وذلك متى ارتكب هذا التصرف عن إدارة آثمة:

ويشترط لوقوع المخالفة الإدارية ثلاثة أركان:

* الركن الشرعي: ويقصد به مبدأ الشرعية القائل أنه لا جريمة ولا عقوبة إلاّ بقانون أو بناء على قانون، فالركن الشرعي هو الصفة غير الشرعية للفعل أو المخالفة الإدارية.

* الركن المعنوي: ويقصد به الإرادة التي يقترن بها الفعل، ويضم العناصر النفسية للمخالفة، وهذا الركن هو السبيل إلى تحديد المسؤولية عن المخالفة.

* الركن المادي: ويعني كل ما يدخل في كيان المخالفة وتكون له طبيعة مادية ملموسة، وبدون هذا الركن لا يتصور تحقيق أي مساءلة للموظف، فالتنظيم القانوني لا يعاقب على فكر حبيس لم يتخذ مظهراً خارجياً. ولكنه يعاقب على هذا المظهر الخارجي سواء كان في صورة إيجابية أو مجرد امتناع حيث يجب التصرف وهو ما يطلق عليه الفعل السلبي.

مخطط سير العمليات (انظر: خريطة تدفق العمل)

مدرسة الإدارة العلمية (انظر: إدارة علمية)

المدرسة التجريبية Empirical School

هي المدرسة الإدارية التي تقوم أساساً على الاستفادة من تجارب الماضي وتجارب الحاضر للآخرين وبتبادل الخبرات بين المنظمات المختلفة للاستفادة مما توصلت إليه المنظمات من وسائل

جديدة لتطوير نظم الإدارة بها، حيث يرى أنصار هذه المدرسة ضرورة البدء أولاً بدراسة التاريخ، ثم استخلاص مبادئ عامة من هذه الدراسة للعمل بها مستقبلاً في مجال العمل الإداري، وذلك بهدف الاستفادة من التجربة والخطأ في الحالات الفردية السابقة، وتطبيق الخبرة التي اكتسبت منها على ما يماثلها من حالات في المستقبل. وبذلك يمكن أن توفر الوقت والجهد والمال الذي قد يبذل في التفكير من جديد في مشاكل سبق النجاح في معالجة مثيلاتها بأسلوب معين.

والنقد الموجه لهذه المدرسة أن المشاكل الإدارية لا تتشابه، وأن الحلول التي سبق نجاحها في حالة معينة قد لا تحقق نجاحاً في حالة أخرى، وأن الإدارة ليست كالقانون الذي يمكن الاعتماد عليه في السوابق القضائية. بل أن سمة التجدد والتطور في عالم الإدارة يجعل من الصعب معه الاستفادة من تجارب الماضي أو تجارب الآخرين بصورة جامدة.

ويرد أنصار هذه المدرسة على ذلك النقد، بأن تطبيق التجارب السابقة أو تجارب الآخرين لا يتم إلاّ في حالة تماثل الظروف، وحتى في هذه الحالة فإنه لا يشترط تطبيق تلك التجارب تطبيقاً حرفياً جامداً، بل أنها تطبق بمرونة وبتصرف بما يتناسب مع الحالات الجديدة. وبمعنى آخر، الاستفادة من تلك التجارب كخلفية مفيدة في معالجة المشكلات بدلاً من البدء من فراغ. وهي استفادة لا تعني مجرد الاقتباس أو النقل الحرفي للتجارب.

مدرسة التحليل الاقتصادي والمحاسبي Economic & Accountant Analysis School

تقوم فلسفة هذه المدرسة على استخدام منهج أحسن الأساليب للوصول إلى الحدود المثلى في عمليات الإدارة، وهي تتخذ مضمون التكلفة بأنواعها الثابتة والمتغيرة والكلية كأهداف تنطلق منها نحو الوصول إلى الحدود المثلى. وتستخدم هذه المدرسة أيضاً الأدوات الرياضية في عملية اتخاذ القرارات. ويعتقد أصحابها أن تحديد المعايير Standards والميزانية، والتنبؤ، وتحليل النسب هي من الأهمية بمكان بحيث أنها هي التي تحدد مدى فعالية الإدارة وكفاءتها.

المدرسة الرياضية (انظر: المدرسة الكمية)

المدرسة الظرفية Contingency Approach

يمثل الاتجاه الظرفي في الإدارة أسلوباً حديثاً في العمل الإداري، يقوم على أساس أنه ليس هناك مفهوم أو نظرية إدارية يمكن تطبيقها في مختلف الأوقات والظروف على كل أنواع المؤسسات، وإنما يجب استخدام هذه المفاهيم والنظريات الإدارية بشكل انتقائي يتناسب مع

الظروف التي تعيشها المؤسسة. ويرى أنصار هذا الاتجاه أن مبادئ الإدارة العامة ثابتة ولكنها لا تعمل (بكفاءة) في جميع التنظيمات، أي أن هناك تفاوت في تطبيق المبادئ، وقد ثبت أن القائد الإداري الذي ينجح في موقف معين قد لا يصلح في موقف آخر، كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد.

والاتجاه الظرفي في الإدارة ليس محاولة لتوحيد النظريات والمبادئ الإدارية، وإنما هو محاولة حديثة لتكييف هذه النظريات لتتلاءم مع الحياة العملية المتغيرة وكان (فيدلر Fedler) قد خرج بهذه النظرية التي يشار إليها في بعض المؤلفات بنظرية التكييف أو النظرية الظرفية أو الموقفية، والتي بدأت كأسلوب قيادة وليست مدرسة بالمعنى المعروف.

وقد جمع (فيدلر) بين نظريتي الظروف والصفات في القيادة، حيث ترى الأولى أن الظروف هي التي تصنع القادة بينما ترى الثانية ضرورة توافر صفات معينة في الشخص تؤهله ليكون قائداً. وفي رأي (فيدلر) فإن قدرة القائد في ممارسة التأثير تتوقف على ظروف الجماعة التي يقودها، وعلى طرازه القيادي، أي شخصيته وأسلوبه في العمل. وبمعنى آخر فإن الفرد يصبح قائداً ليس من منطلق صفاته فحسب، وإنما من الظروف المحيطة أيضاً، وكذلك درجة التفاعل بين الفرد والظروف.

وعلى ضوء النتائج التي توصل إليها (فيدلر) فإن العناصر التي تؤثر في فاعلية القادة هي:

١- قوة المنصب، أي السلطة الرسمية التي تعطيها الوظيفة أو المركز القيادي للقائد.

٢- وضوح الأهداف، فكلما كانت الأهداف واضحة والواجبات محددة فإن ذلك يساعد القائد على تأكيد فعالية القيادة.

٣- العلاقة بين القائد والأعضاء، التي تتوقف على طبيعة شعور الجماعة نحو القائد، وهل هو شعور ودي مؤيد أم لا.

ويتساءل (فيدلر) بعد ذلك وعلى ضوء هذه النظرية، كيف يبرز القادة؟ ويجيب على ذلك بأن الميول القيادية عند الأفراد تظهر إذا توافرت في البعض الخاصيتان التاليتان:

أ- القدرة والمهارة في استغلال الموارد المتاحة في تحقيق أهداف الجماعة وإشباع احتياجاتها.

ب- إذا طغت الصفات القيادية لبعض الأفراد على صفات الأشخاص الآخرين في المجموعة.

وملخص هــذه المدرسة أو النظريـــة هو العلاقـــة بين السبب والمسبب (إذا كان ... فإن) (If ... then)، فإذا كان التنظيم عسكرياً مثلاً فإنه يتطلب الأمر الصارم القاسي، والدقة الشديدة، والانضباطية العالية. إذن هذا هو النمط الإداري والقيادي الذي يجب أن يطبق. وإذا كان التنظيم ديمقراطياً ومعطيات التنظيم توحي بذلك فإن النمط الشوري المشارك هو الذي يجب أن يطبق.

مدرسة العلاقات الإنسانية Human Relations School

اتجاه فكري بين علماء الإدارة جاء كرد فعل لنظرية الإدارة العلمية وعلى خلفية المغالاة في الاهتمام بالعمل والتنظيم الرسمي، وجعل الإنسان متغير تابع لمتغير مستقل هو الوظيفة، حيث كان الجانب المادي هو الجانب الوحيد الذي يخاطب في ظل المدرسة (الكلاسيكية) لدرجة أن الإنسان صوِّر كبرغي في آلة. فجاءت صيحة العلاقات الإنسانية التي ركزت اهتمامها بالإنسان العامل لترفع عنه الظلم الذي لحقه جراء النظرة التقليدية. وكان من أبرز دعاتها (ماري باركر فوليت، والتون مايو، شيستر برنارد، وهيربرت سايمون)، فقد نظر أصحاب هذه المدرسة إلى الفرد العامل كمخلوق اجتماعي يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها ويتأثر في سلوكه بآرائها ومعتقداتها، وأن شعور الفرد بانتمائه للجماعة هو الذي يحفزه للبذل والعطاء، بل أن إشباع احتياجاته الاجتماعية –قبل المادية، هو الأساس في تحفيزه للعمل.

ومن هذا المنطلق فقد تغيرت استراتيجية النظرية الإدارية لدى مدرسة العلاقات الإنسانية، نحو تفسير سلوك الفرد العامل في المنظمة الإدارية، فأصبح اهتمام دعاتها يتركز على دراسة الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد العامل، وتزايد الاهتمام بمشاعر الأفراد، وزاد التركيز على الحوافز الاجتماعية باعتبارها المحرك الأساسي لطاقات العاملين لزيادة الإنتاج في المنظمة الصناعية.

وقد دعت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى اعتراف الإدارة بالجماعات الصغيرة داخل المؤسسة ودعت إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين ومراقبي العمال، وإلى أن التعاطف بصورة أفضل مع العاملين ومشاركتهم في حل مشاكلهم الاجتماعية والأسرية، كما دعت الرؤساء والمشرفين أن يشعروا العاملين بالاهتمام بهم كشركاء في العمل لا كأجراء ومستخدمين.

كما أوضحت هذه المدرسة أن للعاملين أهدافاً وتطلعات قد تختلف عن أهداف المنظمة وقد تتعارض معها، ولذلك فإنه يصبح لزاماً على الإدارة أن تبحث هذه الأهداف والتطلعات مع العاملين وأن تسعى إلى تحقيقها عن طريق تفويض بعض السلطات إلى العاملين وإشراكهم في

اتخاذ القرارات التي تهمهم، عند ذلك يشعر العاملون بإنسانيتهم وكرامتهم، وهذا الشعور بحد ذاته يحفزهم لمزيد من الإنتاج والعطاء.

بيد أن جملة من الانتقادات قد وجهت لهذه المدرسة أبرزها: إنها لم تأتِ بجديد فقد ظلت مشاكل الإنتاجية هي المحور الذي تدور عليه، إضافة إلى أنها أهملت التنظيم الرسمي للمؤسسة الإدارية، إلى جانب إغفال الجوانب الفنية والاقتصادية رغم أهميتها للتنظيم. كما أهملت المؤثرات البئية التي تحيط بالمنظمة.

مدرسة العملية الإدارية Management Process School

تنظر هذه المدرسة إلى طبيعة الإدارة كعملية تستهدف تحقيق أداء مجموعة من الأنشطة والوظائف الإدارية الأساسية يقوم بها أعضاء في المنظمة يتميزون عن الأعضاء الآخرين الذين يتولون بدورهم عملية التنفيذ. كذلك تقوم فلسفة هذه المدرسة على تحليل العملية الإدارية، ووضعها في إطار نظري، وتعريف مبادئها ومن ثم بناء نظرية إدارية. وهي تنظر إلى مبادئ الإدارة من وجهة نظر شمولية، بمعنى أن هذه المبادئ يمكن تطبيقها في كافة المنظمات وعلى أي مستوى بغض النظر عن طبيعة العمل الذي تعمل في إطاره، ولكنها لا تتجاهل دور البيئة. وتستقي هذه المدرسة جذورها من افكار هنري فايول وتلامذته. وتقوم هذه المدرسة في تحليلها للإدارة على الاعتقادات التالية:

١- الإدارة عملية تطبيقية تمارس من خلال الوظائف الإدارية.

٢- إن التجربة في العمل الإداري وفي مختلف الظروف تعمل على تحسين فرص التنبؤ ومجال التطوير في ضوء مبادئ الإدارة.

٣- الإدارة هي فن، ولكنها مثل العلوم التجريبية يجب أن تستند على أسس سليمة غير قابلة للجدل.

٤- إن مبادئ الإدارة تمارس حتى لو تعمد المديرون تجاهل استخدامها.

٥- إن وظائف الإدارة هي كما تراها هذه المدرسة تتلخص في ما يلي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتوظيف، والرقابة.

المدرسة الكمية Mathematical School

اتجاه حديث في الإدارة، ويعود سبب الاهتمام بهذا الأسلوب إلى الاستخدام الكبير للأرقام والبيانات في مجال الإدارة مما أدى إلى البحث عن أساليب رياضية وإحصائية تساعد في تحليل هذه الأرقام للوصول إلى أصوب القرارات التي تقود إلى أفضل النتائج.

ويستلزم هذا الاتجاه في الإدارة الاهتمام بالمعلومات الكمية والبدائل والأهداف المحددة تحديداً رقمياً دقيقاً. وقد كان لهذه المدرسة الفضل في الاستعانة بالعلوم الطبيعية والرياضية في مجال العلوم الإدارية. وبالتالي فقد أسهمت في إدخال عمليات التفكير المنظم في الإدارة متمثلاً في تحديد الأهداف، وقياس معدلات الأداء والكفاية، والتحقق من دقة البيانات المتحصلة، واستخدام الرموز للتعبير عن البيانات والمعلومات. وهو ما أدى إلى تطوير علم الإدارة بما يتفق مع التطورات التقنية الحديثة التي أصابت كل المجالات العلمية والعملية، والتي أدت إلى الاستعانة بالأجهزة الحاسبة.

ومن الأساليب الكمية التي وجدت استخداماً واسعاً في عدد من المجالات، بحوث العمليات (Operations Research) وكذلك البرمجة الخطية (Linear Programming) التي تستخدم للوصول إلى أفضل النتائج في حالة توافر أهداف واضحة ومعلومات دقيقة تتعلق بالقيود التي تعمل ضمنها المنظمة.

وكذلك فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة كالجبر الخطي والمعادلات الرياضية ويشيع اليوم في الإدارة استخدام الأساليب الكمية والرياضية في كثير من النشاطات والعمليات وخاصة في الجوانب المادية منها، مثل تخزين المواد والرقابة على الإنتاج والتنبؤ بحركة المبيعات ... الخ.

المدير التنفيذي Executive Director

المدير التنفيذي تعبير يطلق لوصف مدير عامل أو متفرغ يكون في الوقت نفسه عضواً في مجلس الإدارة وموظفاً تنفيذياً كبيراً مسؤولاً في أكثر الأحيان، عن مهمة أو منطقة رئيسية من المناطق التي تنشط فيها المنظمة أو التي تنضوي في إطار تخصصاتها، ويرى البعض أن عبارة المدير التنفيذي غير ملائمة للاستعمال؛ لأن الكلمتين اللتين تتكون منهما توحيان بدورين مختلفين اختلافاً جوهرياً.

مدير الدقيقة الواحدة The One Minute Manager

صفة للمدير الفعال الذي يدير نفسه ويدير الآخرين، بحيث يفيد التنظيم والعاملين معه الإفادة المرجوة في آن واحد. ولهذه النظرة ثلاثة أسس:

أ- تحديد القائد لأهدافه في دقيقة واحدة.

ب- الثناء على العاملين في دقيقة واحدة.

جـ- توبيخ العاملين أو إعطاؤهم تغذية راجعة في دقيقة واحدة.

ولا يقصد هنا المعنى الحرفي للدقيقة الواحدة، بل يقصد أن القائد (المدير) الفعال لديه القدرة على التحديد والتركيز في فترة قصيرة عندما يضع أهدافه ويتعامل مع مرؤوسيه مدحاً وتأنيباً.

وكان (كنيث بلانشارد Kenneth Blancherd) و(سبنسر جونسون Spencer Jonson) قد نشرا كتاباً بهذا العنوان (مدير الدقيقة الواحدة The One Minute Manager) وذلك عام ١٩٨٢.

مرفق عام Public Utility

المرفق العام له مدلولان: أحدهما مدلول (معنى) عضوي أو شكلي يقصد به المنظمة أو الهيئة التي تمارس النشاط وتتولى إشباع الحاجة العامة. والثاني: مدلول مادي أو موضوعي يقصد به الخدمة في ذاتها التي تؤدى للجمهور، أو يقصد به النشاط الذي يمارس لتحقيق النفع العام. ويلاحظ أن هذين المعنيين للمرفق العام يتطابقان مع بعضهما في غالبية المرافق العامة حيث يتوافر العنصران الشكلي والموضوعي (المادي) معاً.

والمرفق العام من حيث مدلوله المادي أو الموضوعي هو خدمة تقوم بها إحدى الجهات الحكومية العامة لسد حاجة أفراد المجتمع، كتوريد المياه والكهرباء والغاز ومد السكك الحديدية وأسلاك الهاتف، وخدمات الدفاع والأمن، وتتميز مشروعات المرافق العامة بطبيعتها الاحتكارية، وذلك لأن المنافسة في ميدانها تؤدي إلى خسارة المتنافسين، بسبب ضخامة الاستثمار فيها، ومساسها بمصالح الجمهور. مما يستدعي تولي الحكومة أو السلطات العامة المحلية عبء القيام بها أو واجب الإشراف على من يقومون بها إذا تركت للمشروعات الخاصة. وإذا لم تدر السلطات العامة هذه المشروعات فإنها تمنح امتيازها لشركات أهلية أوخاصة، وبذلك يتحول

الاحتكار الطبيعي إلى احتكار قانوني، على أن يكون للسلطات العامة حق التدخل في تحديد أسعار ما تنتجه هذه الشركات من سلع أو خدمات وفي مراجعة ما تنفقه من نفقات.

والأصل أن تكون الخدمة العامة بالمجان. وقد يؤخذ عنها رسم أو مقابل معين على سبيل الاستثناء وفق إمكانات الدولة وظروفها.

المركزية الإدارية Centralization

المركزية نزعة نحو المركز في الوظيفة الإدارية، وهي نظام إداري مؤداه تجميع السلطات وتركيزها في يد هيئة واحدة، وهي في نطاق الإدارة العامة، تجميع مظاهر النشاط الإداري في يد السلطة التنفيذية المركزية في العاصمة وفروعها في الأقاليم. فإن قصد بها تركيز السيادة ممثلة في وظيفتي التشريع والقضاء سميت مركزية سياسية. وبمعنى آخر هي انفراد سلطة إدارية واحدة، مقرها العاصمة، بممارسة الوظيفة الإدارية بالدولة عن طريق أقسامها وعمالها التابعين لسلطتها الرئاسية، سواء في داخل العاصمة أو خارجها. والأقسام الرئيسية للسلطة الإدارية في النظام المركزي هي الوزارات وهي ما تقوم على أساس التخصص وتنوع الأهداف المراد تحقيقها. وتبسط سلطاتها على جميع مناطق إقليم الدولة، وتمتد اختصاصاتها إلى مختلف مرافقه العامة. والوزارات لا تتمتع بشخصيات معنوية مستقلة، وإنما تعتبر ممثلة للسلطة الإدارية المركزية.

وتنقسم كل وزارة إلى إدارات، وتتفرع هذه الإدارات إلى أخرى فرعية، ثم تنقسم هذه الأخيرة إلى أقسام أصغر، وهكذا حتى يصل التقسيم إلى أدنى الوحدات التي يعمل بها عدد محدود من الموظفين. وهذه الأقسام الإدارية بما تضم من عاملين تنتظم في شكل هرمي، تتدرج فيه المراكز والسلطات، في قاعدته يوجد صغار العاملين، وعلى قمته يستوي الوزير الذي يخضع لرئاسته وتوجيهاته جميع العاملين في وزارته، وبين القمة والقاعدة توجد سلسلة من الرئاسات المتتالية الرابضة على درجات السلم الإداري ولا يعني هذا قيام الوزارة بكل صغيرة وكبيرة مما تقتضيه مختلف نواحي النشاط الإداري في الدولة، فهذا في حكم المستحيل، ولكن يكون للوزير الهيمنة التامة على معاونيه في العاصمة وممثليه في الأقاليم.

وللمركزية الإدارية صورتان: أولاهما وأقدمهما متطرفة ترجع سلطة البت في كل شؤون الإدارة للعاصمة، أي الوزراء ومن في حكمهم، ولهذا سماها البعض (الوزارية)، وقد أصبحت هذه الصورة متعذرة في العصر الحديث ولا سيما بعد تعقد الوظيفة الإدارية وازدياد تدخل الدولة. أما الصورة الثانية المخففة أو (اللاوزارية) أو (عدم التركيز الإداري) فتتضمن منح قدر من

الاختصاصات الإدارية لأفرع الوزارات أو لموظفين تابعين للوزير، له عليهم سلطة قوية تسمى (السلطة الرياسية) وعليهم نحوه قدر من الطاعة يسمى (التبعية الإدارية) وهي أصل العلاقة بين الجانبين، على خلاف الوصاية على الهيئات اللامركزية، فهي استثناء كما أنها أوسع منها مدى وأشد تعقيداً.

ومن مزايا المركزية الإدارية أنها تتجاوب وتتفق مع طبيعة بعض المرافق العامة التي ليس من الممكن أو المناسب أن تتخلى عنها السلطة المركزية باعتبارها من أسس وحدة الدولة ووجودها، كمرفق الدفاع ومرفق الأمن ومرفق البريد. ومن مزاياها أيضاً أنها تساعد على تقوية وتماسك الدول الناشئة بما تنطوي عليه من تقوية لنفوذ السلطة المركزية وتوحيد للقواعد القانونية المطبقة.

غير أن للمركزية كذلك عيوبها التي من أهمها: بطء إنجاز العمل، وعدم ملاءمتها لمتطلبات بعض المرافق العامة ذات الطبيعة الخاصة، التي يقتضي نجاحها استقلالها وتحررها من أسلوب الإدارة الحكومية، فضلاً عن عدم التجاوب السريع أو المقبول مع حاجات سكان التقسيمات الإقليمية ونزعتهم إلى ممارسة الديموقراطية المحلية.

المساءلة Accountability

تعني المساءلة محاسبة المرؤوس عن النتائج التي حققها خلال فترة معينة في ضوء السلطة الممنوحة له والمسؤولية عن العمل المنوطة به، ومن الطبيعي أن تتم المساءلة داخل إطار المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة للمرؤوس. والمساءلة تتخذ شكلاً تصاعدياً في الهيكل التنظيمي، بعكس السلطة التي تنساب من أعلى إلى أسفل وفق عملية التفويض، وبقدر ما يفوض من سلطة تكون هناك مسؤولية ومحاسبة عن النتائج. وهذه المسؤولية أو المحاسبة تبدأ من قاعدة الهرم التنظيمي، حيث تكون الإدارة الدنيا مسؤولة ومحاسبة أمام الإدارة الوسطى، وهذه بدورها تكون مسؤولة ومحاسبة أمام الإدارة العليا. والمساءلة عن الأعمال تكون فردية، بمعنى أن المرؤوس يحاسب منفرداً أمام رئيسه المباشر عن نتائج أعماله.

المسار الوظيفي Career Path

المسار الوظيفي هو مجموعة وظائف مختلفة أو مراكز وظيفية مرتبطة بتسلسل وظيفي معين. ومثال ذلك المراكز التي يرقى إليها الموظف خلال سيرته المهنية مثل المحاسب الذي يبدأ بوظيفة مسك الدفاتر ثم يرتقي إلى مشرف المجموعة المحاسبية، ثم إلى نائب رئيس قسم المحاسبة، ثم مديراً لقسم المحاسبة.

فهذه الوظائف المترابطة (مسك الدفاتر، مشرف الحسابات، نائب رئيس المحاسبة، رئيس قسم المحاسبة) هي ما يعبر عنه بالمسار الوظيفي. وفي العادة توضع خرائط أو خطط متناسقة للترقية تكون معلنة وواضحة للأفراد العاملين في المنظمة، تحدد فيها العلاقة بين كل عمل والأعمال الأخرى، والخطوط التي تشير إلى مسالك للترقية والتقدم من المراكز الدنيا إلى المراكز العليا.

المستشار الإداري Management Consultant

المستشار الإداري شخص مؤهل يتمتع باستقلال ذاتي، لديه القدرة الفنية اللازمة لفحص وتشخيص وتحديد المشاكل الإدارية ذات الصلة بالسياسات، والتنظيم، والإجراءات، ويخلص من ذلك إلى تقديم توصيات ملائمة، ويساعد في وضعها موضع التنفيذ. وهو بذلك يشبه الطبيب الماهر فكلاهما يشخص المرض أولاً، ثم يقدم العلاج. والمستشار الإداري مختص بأمراض المنظمات الإدارية، فهو يشخص أسباب ضعف أو (فشل) المنظمات في القيام بأعمالها، ويقدم الاقتراحات والحلول المناسبة لمعالجتها.

ويطلق على المستشار الإداري تسميات عديدة منها (المحلل الإداري) أو (الباحث الإداري) أو (أخصائي التنظيم وطرق العمل) أو (خبير التنظيم) ... الخ.

ولا يستطيع أي إنسان أن يصبح مستشاراً إدارياً إلاّ بعد أن تتجمع لديه المهارات التي يحتاج إليها في عمله، ولا سيما في تحديد المشكلات وتشخيصها، وفي جمع المعلومات المتعلقة بها، وفي تحليلها، واختيار الحلول المناسبة لها، وفي الاتصال بالناس (الموظفين) وغيرها من المهارات. والمستشارون يكسبون الخبرة بمرور الزمن، وذلك نتيجة تنفيذهم لمهمات متعددة في منظمات مختلفة، وهذه تساعدهم في القيام بمهمات أخرى بمهارة فائقة.

يضاف إلى ذلك أن المستشار الإداري يجب أن يبقى على صلة بما يستجد من تطورات في مجال الإدارة وأساليب العمل، ويشمل ذلك الاطلاع على ما يصدر من دراسات عن الجامعات، ومراكز البحوث. وبذلك فإن المستشارين يعملون كحلقة وصل بين النظرية والتطبيق في مجال الإدارة.

وقد يكون المستشار الإداري داخلياً Internal Consultant أي يرتبط ارتباطاً إدارياً بالمنظمة ويعمل في وظيفة من وظائفها، كوحدة التنظيم والأساليب أو وحدة التطوير الإداري أو أية وظيفة تمارس هذه المهام في المنظمة، ومن مزايا المستشار الإداري الداخلي أنه قادر على

تفهم وتحسس المشاكل التي تواجه المنظمة بحكم وجوده فيها، ومعرفته بأنظمتها وأساليب عملها، وتعد خدماته أقل تكلفة من الناحية المادية، ويمكنه متابعة توصياته بصورة أفضل وبشكل مستمر. بيد أن وجوده داخل المنظمة يجعله يتأقلم مع أنظمتها وإجراءاتها فلا يشعر بسلبياتها والتعقيدات الناتجة عنها، وقد يقع أحياناً في حرج وتحت ضغط من كبار الموظفين، فلا يكون موضوعياً في الحلول التي يقدمها، كما قد يكون المستشار الإداري من خارج المنظمة External Consultant وهو لا يرتبط ارتباطاً إدارياً بالمنظمة، ولا يشغل أية وظيفة فيها، ويعمل كمستشار بمفرده، أو مع شركة استشارية.

ومن مزايا المستشار الخارجي: توافر الخبرة الواسعة والمكتسبة لديه نتيجة قيامه بمهام استشارية متعددة في منظمات مختلفة، ويمكنه ملاحظة واكتشاف مشاكل المنظمة بشكل أفضل من المستشار الداخلي الذي يتأقلم عادة مع أنظمتها وإجراءاتها فلا يشعر بسلبياتها وتعقيداتها. وكذلك فإن المستشار الخارجي أكثر موضوعية في دراساته وفي توصياته لإصلاح أمور المنظمات، فلا يترك مجالاً للنواحي الشخصية ولا للإعتبارات الخاصة كي تؤثر عليه عند قيامه بعمله.

ومن الانتقادات التي توجه للمستشار الخارجي أن تكاليف الاستعانة به عالية، كما أن متابعته لتنفيذ التوصيات ضعيفة، وأحياناً معدومة، إذ يعتبر أن مهمته قد انتهت بمجرد تقديم تقريره إلى المدير الإداري.

المستويات الإدارية Administrative Levels

ينقسم الناس في أية منظمة إلى مديرين ومنفذين، ومهمة المديرين هي قيادة الآخرين وحملهم على العمل بكفاءة تحقيقاً للأهداف المنشودة، فإذا كان عدد المنفذين قليلاً، فإنه يكفي لقيادتهم مدير واحد، أما إذا كثر عدد المنفذين أو تباينت تخصصاتهم، فإن عدد المديرين يزداد وفقاً لذلك، وإذا ازداد عدد المديرين فإنه لا بد من تقسيمهم إلى درجات يعلو بعضها بعضاً، حيث يوجه المدير الأعلى عدداً من المديرين المساعدين، وكل واحد من هؤلاء المساعدين يعاونه عدد آخر من الذين يقعون في درجة أقل من مستواه الإداري. وهكذا حتى نصل إلى مستوى المديرين الذين يشرفون إشرافاً مباشراً على المنفذين. وهذا هو ما يطلق عليه (المستويات الإدارية).

وبصفة عامة، تنقسم الإدارة في المنظمات الكبيرة الحجم إلى عدد من المستويات يتناسب في مقداره مع عدد من المنفذين ومقدار التباين في تخصصاتهم، وهي في العادة ثلاثة مستويات رئيسية هي: الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الدنيا. وقد تكون كل من هذه المستويات على درجات هي الأخرى كلما كبر حجم المنظمة وتنوع نشاطها.



أما المستويات الإدارية في مجال الإدارة العامة فهي كما يلي:

أولاً: المستوى الأعلى: يمثل هذا المستوى الوظائف والمنظمات القيادية العليا في الجهاز الحكومي، فهو يضم الرئيس الأعلى للدولة ومنظمة الرئاسة أو الحكم، ويضم كذلك الوزراء والوزارات والمنظمات التي في مستواها، على اختلاف نسبي بين الأنظمة السياسية في الدول المختلفة.

ثانياً: المستوى الأوسط: يحتوي المستوى الأوسط في الجهاز الحكومي على تلك الوظائف القيادية التي تلي مستوى الوزراء مباشرة، فهو يضم القيادات التنفيذية التالية: وكلاء الوزارات، ورؤساء ومديرو الهيئات والمؤسسات العامة. ويمثل المستوى الأوسط حلقة الوصل بين القيادة العليا للجهاز الحكومي (الرئيس الأعلى للدولة، ورئيس الوزراء، والوزراء) التي يغلب على أدائها الطابع السياسي، وبقية أعضاء الجهاز الحكومي في المستويات الدنيا.

ثالثاً: المستوى الأدنى: يضم هذا المستوى التنظيمي الوظائف القيادية الدنيا التي تشرف على الوحدات التنفيذية الدنيا في المصالح الحكومية، وغالباً ما تسمى بالوظائف الإشرافية. كما يضم أيضاً الوظائف التي لا تنطوي على مهام إشرافية، والتي تمثل أغلبية الوظائف الحكومية. ويتكون الأداء التنظيمي للوظائف الإشرافية وغير الإشرافية التي يضمها هذا المستوى من مكونات يغلب عليها طابع التنفيذ والارتباط بمشكلات الواقع بتفصيلاته ودقائقه، فغالباً ما يزداد المحتوى الإشرافي للوظائف القيادية في هذا المستوى، وذلك على حساب مهام التخطيط ووضع البرامج وب لورة الأهداف وغيرها من المهام ذات الطابع المستقبلي. والكثير مما يشكل عمل هذا المستوى يتمثل في عمليات تنفيذية في المجالات الجزئية المختلفة والتي توجد وتنشط فيها الأجهزة الحكومية. وتحاول معظم انظمة الإدارة العامة في المجتمعات المختلفة أن تجنب الوظائف التي تنتمي لهذا المستوى مختلف

المؤثرات السياسية واللاموضوعية، وتحاول أن تضفي على تنظيمها طابع النمط البيروقراطي. بحيث يحكمها نظام عام مقنن يقوم على قواعد وضوابط رسمية عامة، بحيث تقوم عمليات التوظيف فيها على أساس من المساواة والجدارة والاستقرار الوظيفي.

مسميات إدارية Administration Nominals

لا توجد مسميات موحدة للوحدات الإدارية في أغلب دول العالم ولا سيما الدول العربية، كما لا توجد مسميات موحدة للوحدات الإدارية على مستوى عالمي. فمصطلح وحدة إدارية مثلاً قد يطلق على جزء من المنظمة، وأحياناً على المنظمة برمتها، وقد يطلق على قسم أو إدارة في منظمة ما، كما قد يطلق على مصلحة أو مؤسسة كبيرة.

وفي الولايات المتحدة تسمى الوحدات الإدارية وفق ترتيب الأهمية كما يلي: الإدارة (Department) وتعتبر أعلى وأكبر أقسام الجهاز الإداري في الدولة، وتعادل الوزارة في البلاد الأخرى، وتقسم الإدارة إلى دواوين (Bureaus) وتقسم الدواوين إلى شُعب (Divisions) والشُعب تقسم إلى أقسام (Sections)، والأقسام إلى وظائف (Positions). أما في بريطانيا، فإن المسميات الإدارية فيها كما يلي: الإدارة (Department)، فالجناح (Wing) فالشُعبة (Division)، فالفرع (Branch)، فالقسم (Section)، فالوظيفة (Position).

أما في الدول العربية فلا توجد مسميات موحدة لوحداتها الإدارية، إذ تختلف من وزارة إلى أخرى، وهو الأمر الذي يؤدي إلى الالتباس والغموض وعدم معرفة المستوى الإداري بشكل دقيق. وأشهر المسميات المعتمدة في الدول العربية هو كما يلي:

أ- مسميات الأجهزة التنفيذية والرقابية والمؤسسات المالية:

* وزارة: وهي أكبر أقسام الجهاز الإداري في الدولة.

* ديوان: ويطلق على أجهزة الرقابة، وعلى الأجهزة التي تقدم خدمات مساعدة للأجهزة الإدارية الأخرى.

* مؤسسة عامة: تطلق على الأجهزة ذات النشاط الاقتصادي والتجاري والإداري والتعليمي، التي تمنحها الدولة قدراً كبيراً من الاستقلال الإداري والمالي.

* هيئة: تطلق على الأجهزة ذات الطابع الاقتصادي وبعض الأجهزة الرقابية والقضائية.

* مصلحة: تطلق على أجهزة تتبع وزارة من الوزارات، وتتمتع بقدر من الاستقلال الإداري والمالي وتعد أقل نسبياً من المؤسسة العامة، وتقوم في بعض الأحيان بتحصيل إيرادات الدولة.

ب- مسميات الوحدة الإدارية التي تنقسم لها الأجهزة التنفيذية:

١- وكالة وزارة: وهي أعلى تقسيم في الوزارة ويرأسها وكيل الوزارة.

٢- وكالة وزارة مساعدة: تلي وكالة الوزارة ويرأسها وكيل الوزارة المساعد.

٣- إدارة عامة أو مديرية عامة: وتطلق على الأقسام التي تقسم إليها وكالة الوزارة المساعدة، ويرأسها مدير عام.

٤- إدارة: وتطلق على قسم من إدارة عامة (أو مديرية عامة) ويرأسها مدير وهي وحدة إدارية تعنى بالأعمال وتضطلع بالمسؤولية عن نشاط محدد أو عن منطقة طبيعية أو وظيفية، وتكون أحياناً مرادفة لكلمة القسم.

٥- قسم: ويطلق على التقسيم الأصغر الذي يلي الإدارة، ويرأسه موظف هو رئيس القسم.

٦- وحدة: وتساوي القسم، وتكون أحياناً أكبر منه كما قد تكون أصغر منه، مثل وحدة التخطيط والميزانية في وزارة ما.

٧- مركز: ويساوي الإدارة أحياناً، ويكون أحياناً أخرى في مستوى القسم، مثل مركز المعلومات أو مركز الاتصالات الإدارية.

٨- شعبة: تستخدم في تقسيمات المنظمات العسكرية، وقلما تستخدم في المنظمات المدنية، والشعبة في المؤسسة العسكرية تكون بمستوى أقل من إدارة وأكبر من قسم، إذ تقسم الإدارة إلى شُعب، والشُعب إلى أقسام.

جـ- مسميات الوحدة الإدارية وفق التوزيع الجغرافي:

١- مديرية: تطلق على الوحدة الإدارية التابعة لوزارة من الوزارات الموجودة في منطقة ما من الدولة، ويرأسها مدير عام، وتتبعها وحدات إدارية صغيرة تسمى فروعاً.

٢- فرع: وهو أصغر وحدة إدارية في المنطقة ويرتبط بالمديرية في منطقته، أو بالجهاز المركزي للوزارة أحياناً.

المسؤولية Responsibility

تعرّف المسؤولية بشكل عام بأنها استعداد الشخص للإلتزام بعمل قام به والاعتراف بأنه صاحبه وتحمل النتائج المترتبة عليه. فهو مسؤول عن عمل ما مثلاً عندما يريده ويقوم بتحقيقه بنفسه، أو عندما يحققه بنفسه ولكن دون إرادة منه، أو عندما لا يريده ولا يحققه بنفسه وإنما كان يتوجب عليه تجنبه. أي أنها التزام بالمبادئ والأعراف والسياسات واحترام الأهداف والمعايير العامة المختلفة، وبمعنى آخر تشير إلى التزام المرء نحو الغير.

والمسؤولية على أنواع: فهناك المسؤولية الاجتماعية والسمؤولية الأخلاقية والمسؤولية السياسية. ولكل من هذه المسؤوليات خصائصها التي تميزها عن الأنواع الأخرى.

فالمسؤولية الاجتماعية تأخذ بشكل عام طابعاً خارجياً لكونها تتصل بالحياة داخل الجماعة التي تفرض على صاحبها الالتزام بسلوكه تجاهها. ولها شكلان: شكل شائع يتصل بالرأي العام وجزاؤه التقدير أو الاحتقار أو الاستحسان والتأييد أو الاستياء والنبذ. وشكل قانوني يتصل بقرارات السلطة وغالباً ما تكون نتيجتها العقوبة أكثر من الاستحسان. ويتفرع من المسؤولية الاجتماعية نوعان من المسؤولية:

أ- المسؤولية المدنية هي الالتزام بإصلاح الضرر الواقع على الغير حسب حالات وشروط يحددها القانون.

ب- المسؤولية الجزائية وهي التعويض عن أي خرق أو تعد على القانون حسب حالات وشروط يحددها القانون أيضاً.

أما المسؤولية الأخلاقية فهي مسؤولة داخلية وترتكز على كوننا بشراً مدركين وراشدين وأحراراً يتوجب علينا الالتزام بأعمالنا أمام ضمائرنا أو أمام الخالق.

وترتبط المسؤولية بالثواب والعقاب. فكل مسؤولية يرافقها ثواب أو عقاب وهما الشرطان الضروريان لوعيها إضافة إلى عنصر العقل. لهذا يجب التمييز بين عدة درجات للمسؤولية منها المسؤولية الناتجة عن فعل إرادي متعمد، والمسؤولية الناجمة عن فعل غير متعمد تحقق دون إرادة صاحبه. فالمريض أو المعتوه الذي يرتكب جريمة ما لا يمكن إصدار حكم عليه أو معاقبته كمعاقبة شخص آخر يتمتع بكامل قواه العقلية. لذا اعتمدت غالبية القوانين المدنية والجزائية من أجل تحديد المسؤولية صيغة (الأسباب التخفيفية) آخذة بعين الاعتبار مجموعة من الشروط والعناصر التي تسبق أو ترافق تحقيق الفعل. ويمكن إنجاز هذه الشروط بثلاثة:

١- وجود قانوني (أخلاقي أو اجتماعي).

٢- امتلاك القدرة العقلية (المعتوه لا يتحمل مسؤولية عامة).

٣- الحرية (لسنا مسؤولين عن فعل تم بالإكراه).

وفي مجال الإدارة يشير مصطلح المسؤولية إلى مجموعة الالتزامات المترتبة على متخذ القرار في حدود وظيفته كضوابط شرعية لضمان تحقيق المصالح المنوطة بتلك الوظيفة.

معادلة (جريكوناس) في العلاقات Graicunas Equation of Relationships

كان المستشار الفرنسي (ن. أ. جريكوناس) قد وضع معادلة رياضية عام ١٩٣٣ يتم بموجبها تحديد العلاقات الممكنة بين المدير ومرؤوسيه عندما يكون عدد المرؤوسين معروفاً. حيث بين (جريكوناس) أن نطاق الإشراف محدود بما يحكمه من علاقات، حيث تتزايد العلاقات بنسبة أعلى بكثير من نسبة الزيادة في عدد المرؤوسين.

وتقوم هذه النظرية على ثلاثة أنواع من العلاقات، هي العلاقات الفردية المباشرة التي تربط الرئيس بكل من مرؤوسيه، والعلاقات الجماعية (علاقات التعاون) التي تربط المرؤوسين من جهة والمرؤوسين ببعضهم من جهة أخرى. وفيما يلي هذه العلاقات وما أدخل عليها من تعديلات:

أ- العلاقات الفردية المباشرة: وهي أيسر علاقات السلطة وضوحاً، حيث تمثل الصلة بين الرئيس وكل من مرؤوسيه المباشرين، وبالطبع فإن عدد العلاقات يماثل عدد المرؤوسين، فلو اشتمل التنظيم على رئيس وأربعة مرؤوسين فإن عدد علاقاته بهم = ٤.

ب- العلاقات الجماعية: وهي التي تربط المرؤوسين بعضهم ببعض (علاقات المشاركة والتعاون) فإن عدد العلاقات هنا تحكمه المعادلة الرياضية التالية:

$$\text{عدد العلاقات الجماعية} = \frac{\text{ن(ن}-\text{١)}}{\text{٢}}$$

حيث (ن) يمثل عدد المرؤوسين

وبتطبيق هذه المعادلة على تنظيم يشمل رئيساً وأربعة مرؤوسين فإن علاقات التعاون فيه تبلغ (٦)، وإذا كان عدد المرؤوسين ثمانية فإن عدد العلاقات يقفز إلى (٢٨). وإذا وصل عددهم إلى (١٢) بلغت العلاقات (٦٦).

جـ- العلاقات الشبكية: فإنها تمثل مجموع العلاقات داخل التنظيم، أي بين الرئيس ومرؤوسيه (علاقات السلطة) وبين المرؤوسين بعضهم البعض (علاقات المشاركة والتعاون)، وتمثلها المعادلة التالية:

$$\text{عدد علاقات السلطة والتعاون} = \frac{ن(ن+١)}{٢}$$

وعلى هذا، فإذا كان أفراد التنظيم رئيساً وأربعة مرؤوسين، فإن عدد علاقاتهم يبلغ (١٠) فإذا زاد عددهم إلى (٨) فإن عدد العلاقات يصير (٣٦) وإذا بلغ ذلك العدد (١٢) فإن عدد العلاقات يصل إلى (٧٨).

ويضيف (جريكوناس) إلى ذلك أن أقصى عدد ممكن من أنواع العلاقات التي قد تهم المدير، هي التي تشمل على علاقات مزدوجة (أي في اتجاهين)، وتمثل المعادلة التالية عدد هذه العلاقات:

$$\text{الحد الأقصى لمجموع العلاقات داخل التنظيم} = \frac{ن(ن٢ + ن-١)}{٢}$$

باعتبار أن (ن) = عدد المرؤوسين.

ويوضح الجدول التالي تطور عدد العلاقات مع زيادة عدد المرؤوسين وفقاً للمعادلة السابقة:

عدد المرؤوسين	مجموع العلاقات	عدد المرؤوسين	مجموع العلاقات
١	١	٧	٤٩٠
٢	٦	٨	١٠٨٠
٣	١٨	٩	٢٣٧٦
٤	٤٤	١٠	٥٢١٠
٥	١٠٠	١١	١١٢٧٤
٦	٢٢٢	١٢	٢٤٧٠٨

ومن هذا الجدول يتبين أن الزيادة في عدد المرؤوسين تترتب عليها زيادة بمعدل أكبر في عدد العلاقات، وعلى هذا ينبغي على المدير الذي يشرف على (٤) مرؤوسين أن يتردد كثيراً قبل أن يفكر في إضافة مرؤوس خامس، لأن هذه الزيادة سوف يترتب عليها تصاعد في عدد

العلاقات بنسبة ١٢٧%، حيث تزيد العلاقات من ٤٤ إلى ١٠٠ بينما الزيادة في عدد المرؤوسين لم تبلغ إلاّ ٢٥% فقط.

معايير Norms / Standards

المعايير قواعد مقننة تحدد السلوك المقبول والسلوك غير المقبول لأفراد الجماعة، وقد تنطبق المعايير على جميع الأفراد، أو على أفراد يشغلون مواقع معينة، وتسمى المعايير في هذه الحالة (بمعايير الدور) وتختص بالسلوك المتوقع من الشخص الذي يكلف بدور معين في بناء الجماعة.

وهناك تعريف آخر ينص على أن المعايير هي قواعد للتصرف يضعها أفراد الجماعة للحفاظ على الاتساق السلوكي، وتمكننا هذه المعايير من التنبؤ بسلوك الآخرين والتهيؤ بالاستجابة الملائمة للموقف.

هذه معايير السلوك، وهناك معايير الأداء أو معايير الإنتاج، ويقصد بها وحدات تقديرية أو (معدلات أداء)، وهي تمثل الأهداف التخطيطية للمنظمة أو إحدى إداراتها أو أقسامها التي يعبر عنها بشكل يجعل من الممكن استخدامها لقياس الإنجاز الفعلي للواجبات المحددة. وتتخذ معايير الأداء عدة أشكال وفقاً لطبيعة العمل المطلوب قياسه وتقويمه، فقد تكون معايير (كمية)، أو (زمنية)، أو (نقدية)، أو (نوعية). ويتم تحديد هذه المعايير في ضوء الخبرات السابقة، والتجارب المتكررة، أو الاسترشاد بتلك المطبقة في المنظمات المماثلة. والمعايير من هذا المنطلق تخدم الإدارة كمرشد في تقويم إنجازات الوحدات والأفراد، وهي بهذا تمثل أداة رقابية تهدف إلى ضمان أن ما يتم إنجازه يسير وفقاً لما ترومه الإدارة.

معدل الأداء

(انظر: الأداء)

معدل البطالة Unemployment Rate

مقياس لحجم البطالة في دولة معينة وفي وقت ما. وتختلف الدول في قياس حجم البطالة نظراً لاختلاف مفهوم البطالة، واختلاف طرق جمع المعلومات عن عدد المتعطلين، ففي بريطانيا مثلاً، يحسب هذا المعدل بقسمة عدد المتعطلين الذين تظهر بطاقاتهم الخاصة بالتأمين الاجتماعي لدى مكاتب التشغيل على مجموع القوة العاملة في الدولة، وضرب ناتج القسمة في (١٠٠)، أي يحسب المعدل على أساس نسبة مئوية من القوة العاملة. وفي دول أخرى يحسب المعدل على

أساس استقصاء دوري بالمعاينة، كما هو الحال في الولايات المتحدة. ومن هنا فإنه من الصعب مقارنة معدلات البطالة بين الدول المختلفة.

المعقب Follower / Chaser

صورة من صور الفساد الإداري الذي ينخر جسد المؤسسات البيروقراطية ولا سيما أجهزة الدولة ومؤسساتها التي تتعامل مباشرة مع المواطنين، حيث الروتين المعقد والمماطلة والتسويف وتأخير معاملات المواطنين بلا مبرر مقبول، فيكون أمام المواطنين أصحاب المعاملات إما الانتظار أسابيع أو أشهر ريثما يتم إنجاز معاملاتهم، أو دفع رشوة مقابل الإسراع فيها، والمعقب هو إفراز لمثل هذا الواقع الفاسد، وقد يكون أحد موظفي الجهاز الإداري نفسه أو مندوب الفساد من خارج الجهاز، ولكنه معروف لدى موظفيه، وتكون مهمته تسهيل إنجاز معاملات المواطنين وبالسرعة المطلوبة، مقابل رشوة يدفعها أصحاب المعاملات لهذا المعقب الذي يتفق بدوره مع المرتشين من موظفي الجهاز الإداري على كل معاملة بمبلغ معين يقتطعه من المبلغ الذي يدفعه صاحب المعاملة بعد أن يضمن ماله مقابل سعيه وراءها.

معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث (يونيتار) United Nations Institute for Training and Research (UNITAR)

أنشئ هذا المعهد عام ١٩٦٤ كجهاز مستقل في إطار الأمم المتحدة بغرض إقامة البرامج التدريبية لتأهيل وإعداد المسؤولين الوطنيين وخاصة من الدول النامية للعمل في مجال التعاون الدولي وتنظيم الندوات المتخصصة لتلبية احتياجات الدول من الدراسات المتعلقة بالموضوعات الهامة ذات الأهمية المشتركة وتبادل الأفكار بين كبار المسؤولين الدوليين والوطنيين.

ويقوم المعهد بنشر البحوث المختلفة حول المسائل التي تهم المجتمع كدور المرأة في صنع القرارات الصادرة عن الأمم المتحدة، ومشاكل نقل التقنية والتخطيط لمواجهة الكوارث، والقضاء على العنصرية، وفكرة عدم الانحياز، ومسائل الطاقة التي نظم المعهد بشأنها ندوتين الأولى عام ١٩٧٨ والثانية ١٩٧٩ كما عقد المعهد عام ١٩٧٨ مؤتمر الأمم المتحدة للعلوم والتقنية من أجل التنمية.

ويدير المعهد مجلس أمناء يرأسه مدير تنفيذي، وتتكون ميزانيته من التبرعات الطوعية التي تقدم من الحكومات والمنظمات والمؤسسات الدولية ومقره مدينة نيويورك وله مكتب خاص بجنيف.

مفوضية الأمم المتحدة لشؤون اللاجئين Office of United Nations High Commissioner Refugees (UNHCR)

انشئت هذه المفوضية عام ١٩٥١ من قبل الجمعية العامة وباشرت عملها في شهر كانون ثاني / يناير ١٩٥١، وتهدف المفوضية إلى تقديم المساعدة المادية والحماية القانونية للاجئين، أي الأشخاص الموجودين خارج الدولة التي يحملون جنسيتها، لإحساسهم الأكيد بالخوف من الاضطهاد بسبب الجنس أو القومية أو الرأي السياسي، ولا تستطيع دولتهم توفير الحماية لهم. حيث تقوم المفوضية بدعم إجراءات اللجوء، والتأكد من أن حقوق اللاجئين مكفولة في مجالات التوظيف والتعليم والإقامة وحرية الحركة والأمن ضد إعادتهم إلى دولة قد تتعرض فيها حياتهم أو حريتهم للخطر، وحقهم في الحصول على وثائق السفر.

وتعتبر اتفاقية عام ١٩٥١ الاتفاقية الوحيدة الخاصة بوضع اللاجئين التي تحدد حقوقهم، وقد انضم إليها ٧٨ دولة، كما أصبحت ٧١ دولة طرفاً في بروتوكول عام ١٩٦٧ ليشمل جماعات أخرى من اللاجئين، وتلتزم الدول بموجب هذه الاتفاقية بعدم إعادة أي لاجئ إلى البلد الذي هرب منه أو طرده إلى بلد يمكن ان يقدم فيها للمحاكمة لأي سبب، تطبيقاً لمبدأ (عدم الإعادة القسرية).

وتشترك المفوضية في الإشراف على عملية إعادة توطين اللاجئين في عدد من دول العالم مثل زائير وأنجولا عام ١٩٧٩ وتايلاند وفيتنام والفلبين وبنجلادش وغيرها من مناطق العالم. ويقع المقر الرئيسي لمكتب المفوض السامي لشؤون اللاجئين في جنيف، ويعمل به ٢٠٠٠ موظف بالإضافة إلى أكثر من ٨٠ مكتباً إقليمياً في عدد من دول العالم، وتقديراً لجهود المفوضية فقد تم منحها جائزة نوبل للسلام عام ١٩٥٤.

المقابلات الشخصية Personal Interviews

المقابلة الشخصية محادثة شفوية تتم عادة بين ممثل الإدارة في المنظمة من ناحية والمرشح أو المرشحين للوظائف من ناحية أخرى، وذلك لتحقيق أهداف ثلاثة:

١- التحقق من ملائمة المرشح للوظيفة الشاغرة عن طريق مطابقة مؤهلاته لمتطلبات الوظيفة.

٢- الوقوف على استعداد المرشح ورغبته للعمل في المنظمة، بعد إعطائه معلومات كافية عن المنظمة بصفة عامة.

٣- خلق جو من التفاهم والود بين المرشح للوظيفة والمنظمة بالشكل الذي يحثه على العمل بها، إذا تم تعيينه.

وتستخدم المنظمات في الدول عامة، أنواعاً متباينة من المقابلات الشخصية كوسيلة لاختيار أصلح المرشحين للوظيفة أو الوظائف الشاغرة، ومن الأنواع الشائعة للمقابلات الشخصية ما يلي:

١- **المقابلة المبدئية أو التمهيدية (Preliminary Interview)**: وهذا النوع من المقابلات الشخصية، تستخدمه كثير من المنظمات، للحصول على معلومات، وبيانات أولية لكنها ضرورية، لتحديد ما إذا كان الأمر يستحق السير في الخطوات العملية اللاحقة، واحتمال اختيار المتقدم للوظيفة، وفي العادة يكون القائم بعملية المقابلة التمهيدية، من موظفي الاستقبال أو السكرتارية وتتم المقابلة عن طريق توجيه بعض الأسئلة الشفوية الأمر الذي قد ينتهي بسؤال المتقدم لملء طلب الالتحاق بالوظيفة الشاغرة، وتوجيهه إلى ما يجب عليه القيام به.

٢- **المقابلة النمطية (Patternal Interview)**: وذلك عن طريق استخدام (نموذج) موحد لجميع المتقدمين، يضم أسئلة محددة، صممت للحصول على المعلومات الضرورية لاتخاذها أساساً في اختيار أصلح المتقدمين.

٣- **المقابلة الموجهة (Directive Interview)**: ومن شأنها أن تمنح ممثل المنظمة (Interviewer) الحرية الكاملة في توجيه الأسئلة للحصول على المعلومات المطلوبة ومن ثم فإن حرية المتقدم للوظيفة تكاد تكون معدومة نظراً إلى أن يخضع لأسئلة موجهة، ومحددة من جانب ممثل المنظمة.

٤- **المقابلة غير الموجهة (Nondirective Interview)**: وهي على عكس المقابلة الموجهة، إذ أنها تعطي الحرية للمتقدم في الإجابة على الأسئلة بالطريقة وبالأسلوب الذي يراه مناسباً. ويعتبر هذا النوع من المقابلات، محققاً لقدر من العدالة، بجانب الحرية التي أتيحت للمتقدم لشغل الوظيفة، في التعبير عن رأيه ومنحه الوقت الكافي لشرح وجهة نظره، والإفصاح عما يريده لممثل المنظمة.

٥- **المقابلة الجماعية للمتقدمين (Group Interview)**: وهي المقابلة التي تتم بين ممثل المنظمة واثنين أو أكثر من المتقدمين للوظيفة في وقت واحد. فقد ترى المنظمة تحقيقاً لأهداف عملية الاختيار أن تجري المقابلة لجميع المتقدمين في وقت واحد، إذا كان عددهم يسمح بذلك، أو تقسمهم إلى مجموعات صغيرة وتجري مقابلة محددة لكل فريق منهم.

٦- **المقابلة من جانب ممثلي المنظمة (Panel or Board Interview)**: وهي عكس الطريقة السابقة وفيها يتولى أكثر من شخص من ممثلي المنظمة (عادة ثلاثة) مقابلة واحد من المتقدمين لشغل الوظيفة، وقد يساعد هذا النوع من المقابلات على الوصول إلى قرارات أكثر حكمة، عند اختيار أصلح المتقدمين. وغالباً ما يكون لممثلي المنظمة رئيس يعتد برأيه عند إصدار القرارات الخاصة بالاختيار.

٧- **المقابلة ذات المواقف (Situational Interview)**: وطريقتها، أن تقوم المنظمة بعرض مشكلة أو مشروعاً معيناً أمام المرشح، ومطالبته بتقديم حل للمشكلة أو مناقشة المشروع بطريقة علمية.

٨- **المقابلة المتسمة بالضغط على المتقدم (Stress Interview)**: وهو نوع بدأ استعماله أثناء الحرب العالمية الثانية، بواسطة الحكومة الأمريكية، لاختيار المرشحين للوظائف التي تتطلب من شاغلها عدم إفشاء الأسرار الوظيفية، المتعلقة بأمن الدولة أو سلامتها. ويتميز هذا النوع من المقابلات، بأن يقوم ممثل المنظمة، بوضع المتقدم للوظيفة في موضع المدافع (Defensive) عن طريق توجيه أسئلة انتقادية أو مثيرة للأعصاب، أو مهيجة للعواطف، أو موجهة ضد أمانة المتقدم أو شعوره. ومن ثم فإن دور ممثل المنظمة يتمثل في خلق جو من السلبية عن طريق افتراض امور غير سليمة في أمانة أو شرف او تصرفات المتقدم، وعلى هذا الأخير أن يقف موقف المدافع عن نفسه، والهدف من استعمال هذا النوع من المقابلة هو اختيار الشخص الأكثر احتمالاً لهذه المواقف والأكثر قدرة على ضبط الأعصاب والنفس.

٩- **المقابلة التي تجري لمن يتركون خدمة المنظمة (Exit Interview)**: وتتم هذه المقابلة في محاولة من المنظمة للحصول على الأسباب التي أدت إلى اتخاذ الموظف قراراً بترك خدمتها والوقوف على رأيه فيها وفي سياستها ونظمها بصفة عامة. ويتضح أن هذا النوع من المقابلات تجريه المنظمة، لمن يتركون خدمتها باختيارهم ومحض إرادتهم. والهدف من ذلك هو الحصول على معلومات كافية لاتخاذها أساساً للدراسة والتحليل، نحو تقييم السياسات المختلفة، التي تتخذها المنظمة أساساً في مجالات إدارة الأفراد.

ومهما يكن من أمر نوع المقابلات التي تجريها المنظمة، أو عددها، فإن الدراسات التي أجريت، تشير إلى وجوب الأخذ في الاعتبار بعنصري الثبات (Reliability) والصحة (Validity) في المقابلات للحصول على نتائج إيجابية صادقة. ولهذا فإن اختيار القائمين على

عملية المقابلة، وتدريبهم واختيار نوع المقابلة أو المقابلات، وكيفية الإعداد لها، وأسلوبها ونوع الأسئلة الموجهة وتحديد الهدف منها، وكذا المكان الذي تجري فيه المقابلات كل ذلك يساعد على نجاح عملية الاختيار، وإصدار قرار التعيين للأصلح، أو الأفضل من بين المتقدمين لشغل الوظيفة.

المكافأة، التعويض، الأتعاب Remuneration

تعني الكلمة الأجر بكافة أشكاله وأنواعه، ولكنه يصرف في صورة مكافأة أو أتعاب في بعض الأحوال، فيقال أتعاب المحامي وأتعاب الطبيب، ويميز في العادة بين الأجر والمكافأة تبعاً لنوع العمل أو الخدمة المقدمة. ففي حالة أن تكون أنت صاحب العمل ويحضر الأجير إلى مكان عملك ليقدم لك خبرته وجهده، فأنت تقرر له المبلغ الذي يستحقه، والمقابل الذي يعطى له يسمى أجراً، وفي حالة حاجتك إلى المحامي أو الطبيب أو المكتب الهندسي وما أشبه، فأنت تذهب إلى مكان عمله طالباً الخدمة، وهو الذي يحدد المبلغ الذي يستحقه مقابل أتعابه، وهنا يسمى المبلغ الذي تدفعه له أتعاباً. فاختلاف التسمية جاء باعتبار جهة تحديد المبلغ.

ومن جهة أخرى فقد تعني المكافأة المبلغ الإضافي الذي يمنح للموظف أو العامل نتيجة قيامه بأعمال أو خدمات ممتازة أو إبداعية، وفي الإنجليزية تطلق عادة الكلمة Bonus للمنحة أو المكافأة التي يحصل عليها الموظف، أما كلمة Reward فتطلق على هذه المكافأة بعد أن يتم الحصول عليها.

ملاك (كادر / سلك) Cadre

كلمة الملاك (بفتح الميم أو كسرها) تعني هيكل الوظائف الذي يُعين بمقتضاه الموظفون، أو الأشخاص المهيؤون للعمل في مجال معين: وهم المجموعة الأساسية من العاملين في الجهاز الحكومي أو الحزبي أو النقابي، والمتوقع استقطابهم مستقبلاً. كما يقصد بها بيان بالوظائف والأعمال الموجودة بالمنشأة أو المنظمة والدرجات المالية المقابلة لكل منها والمرتب المقرر لكل وظيفة أو عمل.

ويطلق لفظ ملاك (كادر أو سلك) ويراد به أيضاً أصحاب السلطات والخبرات الطبيعية أو المكتسبة، ويقصد بهم العناصر القيادية القادرة على التوجيه أو التحليل. وتعني لفظة (كادر) بالعربية الإطار الذي يحيط بالشيء، ويقابلها بالمعنى الاصطلاحي ملاك أو سلك، فيقال السلك المدني والسلك العسكري، أو ملاك الوزارة ... الخ (ويجمع على ملاكات، وكوادر).

ويرتكز ملاك الوظائف على عدة ركائز من بينها: اختصاصات الوظائف، ومسؤولية كل منها، حيث يتطلب الأمر التأكد من الحاجة الفعلية إليها لتسيير المشروع أو الجهاز الإداري، دونما مغالاة أو إسراف في حجم هذه الوظائف.

وينظر إلى ملاك الوظائف على أنه من الناحية الإدارية مسألة تنظيم إداري يتحتم أن تشتغل به المنظمة الإدارية ذات الاختصاص. كوزارة المالية وجهاز الخدمة المدنية. حيث يطلق عليه في بعض الدول (موازنة، أو ميزانية الوظائف).

ومن الناحية اللغوية فإن لفظة (كادر) ليست عربية، بل هي ما يعرف زمن العثمانيين باسم (القادور) أما لفظة (ملاك) فعربية، ومن معانيها:

أ- ملاك الأمر وملاكه: قوامه، وخلاصته، أوعنصره الجوهري.

ب- ملاك الطريق: وسطه أو معظمه.

جـ- الملاك والمِلاك: التمالك والتماسك.

د- الملاك: الطيف.

المناخ التنظيمي Organizational Climate

المناخ التنظيمي تعبير مجازي، ذلك أن المناخ بالمعنى الحرفي مفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة وطبيعة الجو من حيث الحرارة والرطوبة في أوقات أو فصول السنة المختلفة، ويدرس المناخ في هذا المعنى لتأثيره على الحياة الطبيعية نباتية كانت أو حيوانية. واستخدامه في مجال علم الإدارة ينصرف إلى مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل الداخلية في المنظمة، والتي تتحدد كنتيجة لسياسات وأنظمة العمل المتبعة في المنظمة، والمدركة بصورة مباشرة وغير مباشرة من قبل الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، والتي يكون لها تأثير أو انعكاس على سلوكهم وأدائهم ودرجة رضاهم.

وتتمثل أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعة الخصائص والقيم والفلسفات والظروف والمعطيات والمحددات التي تشكل الأجواء العامة للعمل في بيئة المنظمة الداخلية والتي تتمتع بدرجة من الاستقرار أو الثبات النسبي، وأهم هذه الأبعاد: الهيكل التنظيمي وما يمتاز به من مركزية أو لامركزية، ودرجة المرونة في إجراءات العمل، ونوعية الإشراف ونمط القيادة. والحرية التي يتمتع بها الفرد في التصرف واتخاذ القرارات، وكذلك نظم المكافآت، ودرجة

الدفء Warm التي يشعر بها الأفراد في علاقاتهم مع بعضهم البعض، ومدى سيادة روح الفريق في العمل، وطريقة وطريقة إدارة الصراعات التنظيمية، والقيم السائدة، ودرجة الشعور بوجود معايير موضوعية لتقويم الأداء والمحاسبة على النتائج، إضافة إلى درجة الشعور بالانتماء للمنظمة ودرجة إحساس الفرد بأهميته كعضو فيها ... الخ.

منطقة الحياد الوظيفي / حدود الطاعة Zone of Indifference

فكرة يرجع أساسها إلى (شيستر برنارد C. Barnard) مفادها أن هناك منطقة عدم اختلاف بين الموظف والإدارة، يتقبل الموظف ضمن حدودها الأوامر والتعليمات الصادرة إليه من قبل قيادة الإدارة دون مناقشة، لأنها لا تصطدم مع قيمه الذاتية وتوقعاته، حيث يميل الأفراد في الغالب إلى وضع حدود معينة من الطاعة. يستجيبون ضمنها وبرحابة صدر للسلطة بما تمثله من أوامر ونواهٍ. ويختلف نسبياً –بطبيعة الحال– نطاق هذه المنطقة أو سقف الطاعة من فرد لآخر باختلاف الثقافة والقيم والتوقعات التي يحملونها، ويشار إلى هذه الفكرة في بعض المؤلفات بمنطقة قبول السلطة، أو حدود الطاعة أو منطقة اللامبالاة.

المنظمات المساعدة Auxiliary Organizations

يقصد بالمنظمات المساعدة تلك المنظمات التي تقوم بالأعمال الثانوية والتي لا تدخل ضمن الوظائف الفنية الأساسية للوزارات المختلفة، ولكنها لازمة لجميع الوزارات في الوقت نفسه، ولا غنى عنها لأية وزارة، وذلك لكي تستطيع الوزارة الاستمرار في ممارسة مهامها الأصلية.

وكان عبء القيام بتلك المهام يقع على عاتق الوزارات نفسها، إلاّ أنه بمرور الوقت وتزايد ضغط العمل على الوزارات المختلفة وجد من الأفضل إعفاء الوزارات من أداء تلك الأعمال وإنشاء تلك المنظمات لكي تقوم بها نيابة عنها، ولا سيما أن هناك تشابهاً في طبيعة الأعمال التي تحتاجها جميع الوزارات والإدارات الحكومية. ومن فوائد إنشاء هذه المنظمات المساعدة تخفيف العبء عن الوزارات والمصالح الحكومية لكي تتفرغ لواجباتها الفنية الأصلية دون أن تشغلها تلك الأعمال الثانوية عما تقدمه من الخدمات التي أنشئت من أجلها للمواطنين أو الاستفادة من تخصص هذه المنظمات في أعمال محددة، وبذلك يمكن إنجاز هذه الأعمال على نحو أفضل وفي وقت أقصر وبقدر أقل من النفقات والجهود والأيدي العاملة.

ومن أمثلة هذه المنظمات المساعدة (في الأردن) ديوان الخدمة المدنية، وديوان المحاسبة، ومعاهد التدريب المختلفة، وإدارة اللوازم والمستودعات، والمطابع المركزية التي تقدم خدمة طباعة الخرائط والنماذج والمنشورات والرسومات وغيرها، ووحدات الصيانة المركزية لإصلاح

السيارات والمركبات المختلفة. وإدارة الجمارك، ومؤسسة المواصلات السلكية واللاسلكية، ومصلحة البريد. وفي الغالب لا تتبع هذه المنظمات وزارة بعينها بل تتبع رئاسة الوزراء، كي تتصف بالاستقلالية الكاملة عن التبعية لسائر الوزارات التي تقدم خدماتها بنفس القدر من الجدية والموضوعية والمساواة.

وقد تجمع إحدى المنظمات بين صفتي المنظمة الرئيسية والمنظمة المساعدة في آن واحد كوزارة الصحة التي تقوم بدورها في توفير الرعاية الصحية لكافة المواطنين كما تقدم خدماتها الطبية لمنتسبي سائر الوزارات. ويقابل المنظمات المساعدة في الإدارة العامة الإدارات التسهيلية في شركات القطاع الخاص. (راجع: الإدارات التسهيلية).

المنظمة Organization

تكوين رسمي لمجموعة من الأفراد تزيد عن اثنين تعمل في إطار مشترك وفق مجموعة من الأحكام والتعليمات والتوجيهات من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

ولفظ (منظمة) تعبير شامل يطلق على أي تجمع بشري يستهدف غاية مشتركة. سواء اتخذ ذلك التجمع شكل منشأة للأعمال أو مصلحة حكومية أو هيئة دولية أو جمعية تعاونية أو أخرى خيرية أو تجمع سياسي، وقد يمتد التعبير في بعض استخداماته ليشمل الجهاز الإداري للدولة كوحدة واحدة.

بيد أن البعض يطلق كلمة (منظمة) على تجميع الإدارة العامة، وكلمة (منشأة) على تجميع نشاط الأعمال بغية التمييز بين المجالين فحسب. وتتميز المنظمات عموماً بثلاث خصائص هامة هي: السلوك والبنية والعمليات.

المنظمة الإقليمية Regional Organization

شكل من أشكال التعاون الدولي يضم تجمعات إقليمية، يتم إنشاؤها بموجب اتفاق يعقد بين عدة دول تترابط علاقتها بروابط التضامن والجوار لحماية مصالحها وتنمية علاقاتها في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وحفظ الأمن والسلم الدوليين وفقاً للأهداف والمبادئ التي تقوم عليها الأمم المتحدة. ومن أمثلة المنظمات الإقليمية، جامعة الدول العربية، ومنظمة الوحدة الأفريقية، والسوق الأوروبية المشتركة، ومنظمة المؤتمر الإسلامي، ومنظمة الدول الأمريكية، ومنظمة دول جنوب شرق آسيا ... الخ.

منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو)
United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO)

اليونسكو منظمة دولية متخصصة أنشئت في تشرين الثاني (نوفمبر) ١٩٤٦ بعد إيداع عشرين دولة لوثائق قبولها لدستور المنظمة لدى وزارة الخارجية البريطانية بقصد المساهمة في تشجيع التعاون بين الدول في ميادين التربية والعلوم والثقافة بما يكفل احترام العدالة والقانون وحقوق الإنسان وحرياته طبقاً لميثاق الأمم المتحدة والعهدين الدوليين للحقوق المدنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية دون تفرقة بسبب اللغة أو الدين أو الجنس، وتبادل المعرفة وزيادة التفاهم بين الشعوب، والتشجيع على نشر الثقافة والبحث العلمي، وتدريس العلوم المختلفة للشعوب، لزيادة فرص الحصول على التربية والثقافة وتحقيق التبادل الثقافي بين الشعوب وإزالة الحواجز التي تحد من انطلاق الفكر الإنساني ودعم حرية الإعلام والقضاء على الأمية وتوحيد جهود العلماء في الرفع من مستوى التربية والثقافة والعلوم في العالم.

وترمي المنظمة من هذه البرامج إلى إقامة مجتمع عالمي متضامن عن طريق ما تضعه المنظمة من برامج لتطبيق أهدافها المختلفة بالتعاون مع الدول الأعضاء التي تطلب الحصول على خبراء متخصصين في التربية والعلوم والثقافة، وتقوم اللجان الفنية الوطنية لليونسكو بتنفيذ برامج المنظمة في البلدان المختلفة.

وتعمل المنظمة من خلال مؤتمر عام يتكون من ممثلي الدول الأعضاء وينعقد مرة كل سنتين ليقرر سياسة المنظمة وبرامجها، ويدير العمل مجلس تنفيذي من ٣٤ عضواً ينتخبهم المؤتمر العام ويجتمع مرتين على الأقل في السنة، وهو المسؤول عن تنفيذ البرنامج. وهناك الأمانة العامة التي يرأسها مدير عام يعاونه جهاز دولي من الموظفين ومقر المنظمة باريس في فرنسا.

منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (يونيدو)
United Nations Industrial Development Organization

عقد في جنيف عام ١٩٦٣ مؤتمر الأمم المتحدة بشأن تطبيق العلم والتكنولوجيا في التنمية وعلى ضوء القرارات الصادرة عنه والتي قدرت حاجات الدول النامية في مجال الصناعات ولا سيما فيما يتعلق بالاستثمارات، صدر في أول كانون ثاني (يناير) ١٩٦٧ قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة بإنشاء منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، من أجل النهوض بالتنمية الصناعية

والمساعدة في الإسراع بتصنيع الدول النامية والتنسيق مع الوكالات الدولية المتخصصة والمرتبطة بالأمم المتحدة في هذا الميدان.

وتقوم منظمة (اليونيدو) بتشجيع الاستثمار في الصناعة وتوفير المساعدات للدول النامية الراغبة في صياغة سياستها الصناعية أو إنشاء صناعات جديدة أو تحسين الصناعات القائمة. وفي عام ١٩٧٦ قررت الجمعية العامة إنشاء صندوق الأمم المتحدة للتنمية الصناعية لدعم قدرة (اليونيدو) على الوفاء –بسرعة ومرونة– باحتياجات البلدان النامية.

كما تقوم المنظمة بإعداد الدراسات والبحوث العلمية والحلقات الدراسية وبرامج التدريب الخاصة بصناعات وأساليب فنية وصناعية محددة، كما أنشأت في كل من بروكسل وكولونيا ونيويورك وزيورخ مكاتب لدعم الاستثمار يتم من خلالها تدعيم الروابط بين رجال الأعمال في الدول المتقدمة والمشروعات في البلدان النامية وتنظيم الاجتماعات بينهم، كما تبذل جهوداً ضخمة لإتاحة حصول البلدان النامية على المعلومات الصناعية والفنية الحالية.

وتعمل المنظمة من خلال **مجلس التنمية الصناعية** ويتألف من ٤٥ عضواً من بين الدول الأعضاء في الأمم المتحدة والمنظمات المتخصصة التابعة لها يتم انتخابهم لمدة ٣ سنوات (١٥ عضواً كل سنة) من قبل الجمعية العامة على أساس التمثيل الجغرافي العادل. والمجلس هو الجهاز الرئيسي للمنظمة ويجتمع مرة في نهاية كل سنة، ويقدم المجلس تقريره إلى الجمعية العامة عن طريق المجلس الاقتصادي والاجتماعي الذي يضع السياسة العامة للمنظمة ويصادق على برنامج عملها للسنة القادمة.

وتتكون المنظمة من أربعة أقسام أساسية هي قسم التكنولوجيا الصناعية قسم الخدمات الصناعية والمؤسسات، وقسم السياسات الصناعية والبرمجة، وقسم التعاون الفني. واللجنة الدائمة التي أنشأها المجلس عام ١٩٧٢ تجتمع كل سنتين من جميع الدول الأعضاء بمجلس التنمية الصناعية.

وكذلك الأمانة العامة التي أنشئت بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة ويرأس الأمانة العامة مدير تنفيذي يتحمل المسؤولية العليا عن إدارة المنظمة وأوجه نشاطها ويتم تعيينه من قبل الأمين العام للأمم المتحدة بعد موافقة الجمعية العامة ولمدة ٤ سنوات. ومقر المنظمة مدينة فينا في النمسا.

مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (اليونكتاد) United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)

لقد وجدت الدول المستقلة حديثاً نفسها محرومة بحكم النظم الأساسية للأجهزة التابعة للأمم المتحدة من تمثيل يتناسب مع عددها، وبالتالي من كل نفوذ حقيقي في توجيه تلك الأجهزة نحو تنمية الموارد الذاتية لتلك الدول، والاستفادة منها مما يجعلها تفكر في إيجاد إطار تنظيمي عادل للتجارة الدولية، ويضمن حصول البلدان النامية على حصة عادلة من التجارة الدولية وحماية مستوى أسعار منتجاتها في أسواق البلدان الصناعية بالإضافة إلى تشجيع التجارة الدولية والتنمية.

وقد وجدت رغبة البلدان النامية في تغيير وتجديد هياكل المنظمات الدولية صداها لدى المجلس الاقتصادي والاجتماعي في دورته الرابعة والثلاثين عام ١٩٦٢ الذي أصدر قراراً بتوجيه الدعوة لعقد مؤتمر دولي للتجارة والتنمية وقد اعتمدت الجمعية العامة هذه الدعوة.

وفي ٢٣ آذار (مارس) ١٩٦٤ عقد مؤتمر التجارة والتنمية في جنيف بحضور ٢٠٠٠ مندوب يمثلون ١١٩ دولة واستغرق المؤتمر ثلاثة أشهر، وقد أصدر مؤتمر التجارة والتنمية في نهاية الاجتماعات، عدة توصيات تتعلق بالمشاكل التي تهم البلدان النامية في مجال التجارة والاقتصاد وبالأخص سياسة المواد الأولية ورفع الحواجز الجمركية التي تعوق صادرات هذه الدول وتوسيع وتنويع تجارة صادرات البلدان النامية من المواد المصنعة إلى البلدان المتطورة بنسبة ١% من الدخل القومي، والمساعدة التقنية وخدمة الديون الخارجية، والتمويل الإضافي للتعويض عن النقص في الدخل من صادرات البلدان المتطورة، والنقل البحري والتأمين والسياحة وتمويل التكنولوجيا للتنمية.

وبالرغم من معارضة الدول الغربية لإنشاء هذه المنظمة، اتخذت الجمعية العامة للأمم المتحدة في ٣٠ كانون أول ديسمبر) ١٩٦٤ قراراً بشأن تطوير التعاون الدولي يقضي بتأسيس مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، واعتماده كجهاز دائم من أجهزة الأمم المتحدة، هدفع الأساسي النهوض بالتجارة الدولية ولا سيما تجارة البلدان النامية والتعجيل بالتنمية الاقتصادية بها. ويضم المؤتمر جميع الدول الأعضاء في الأمم المتحدة وكذلك جميع الدول التي لا تنتمي إلى الأمم المتحدة ولكنها أعضاء في الوكالات المتخصصة.

ويتكون المؤتمر من مجلس التجارة والتنمية، الذي يتألف من ٥٥ دولة تتناوب العضوية فيه طبقاً لجدول التوزيع الجغرافي الذي يتكون من أربع فئات للدول هي الدول الأفريقية والآسيوية ٢٢ عضواً –الدول الصناعية ذات الأسواق الحرة ١٨ عضواً– دول أمريكا اللاتينية ٩ أعضاء –

دول أوروبا الشرقية ٦ أعضاء، ويعقد اجتماعاته مرة كل أربع سنوات في عواصم الدول الأعضاء. كما يتكون المؤتمر من أمانة عامة برئاسة أمين عام، ومقر المنظمة مدينة جنيف، وهناك مكتب اتصال للمؤتمر بمقر الأمم المتحدة بنيويورك بالإضافة إلى اللجان الفنية التي تكلف ببعض اختصاصات المؤتمر، وهذه اللجان هي:

لجنة الموارد الأولية، ولجنة المنتجات الصناعية، ولجنة النقل البحري، ولجنة التجارة غير المرئية والتمويل المتصل بالتجارة، واللجنة الخاصة بالتفضيل الجمركي والتكنولوجيا والتعاون الاقتصادي فيما بين البلدان النامية.

منظمة دولية (انظر: وكالة متخصصة)

المنظمة الدولية للحماية المدنية International Civil Defense Organization

أنشئت هذه المنظمة في باريس عام ١٩٣١ في نطاق اتفاقيات جنيف لحماية المدنيين زمن الحرب، وتم تعديل دستورها مرتين سنة ١٩٤٨ و١٩٥٨ وقد اكتسبت المنظمة اسمها الحالي منذ سنة ١٩٦٢ وبعد إيداع ١٨ دولة وثائق تصديقها على الاتفاقية المنشئة لها أصبحت منظمة دولية حكومية متخصصة منذ أول آذار / مارس ١٩٧٢.

وتهدف المنظمة إلى تطوير وتكييف الجهود على المستوى الدولي لتنمية الوسائل والتقنيات لمنع وتقليل نتائج الكوارث، مهما كان مصدرها، والتعاون مع المنظمات المهتمة بحماية السكان المدنيين وإعداد الدراسات حول مشاكل الدفاع المدني. ومقر المنظمة جنيف. وتتكون أجهزتها الإدارية من الجمعية العمومية التي تتألف من الدول الأعضاء بالمنظمة والمجلس التنفيذي الذي يقوم بإدارة المنظمة برئاسة مدير عام المنظمة، الذي يرأس الأمانة العامة بالإضافة إلى اللجان الفنية التي تعمل في إطار المنظمة.

المنظمة الدولية للطيران المدني International Civil Aviation Organization

تكونت المنظمة الدولية للطيران المدني في ٤ نيسان / أبريل سنة ١٩٤٧ بناء على الاتفاق الدولي للطيران المدني الذي أقره مؤتمر شيكاغو سنة ١٩٤٤، وتعمل على دراسة مشكلات الطيران المدني الدولي، وتضع المعايير واللوائح الدولية للطيران المدني مع تطوير وتخطيط النقل الجوي وتشجيع استخدام وسائل الأمان ووضع لوائح موحدة للطيران.

ويتكون هيكل المنظمة من جمعية عامة تتكون من ممثلي جميع الدول الأعضاء والتي تجتمع مرة على الأقل كل ٣ سنوات لتقرير سياسة المنظمة. وتنتخب الجمعية العامة المجلس التنفيذي الذي يتألف من ٢٧ مندوباً ليقوم بتنفيذ توجيهات الجمعية. وهناك الأمانة العامة التي يرأسها الأمين العام. والمقر الرئيسي للمنظمة في مونتريال بكندا.

المنظمة الدولية للعلوم الإدارية International Organization for Administrative Sciences

أنشئت المنظمة سنة ١٩٣٠ بمدريد لتحل محل اللجنة الدولية الدائمة لمؤتمرات العلوم الإدارية التي أسست سنة ١٩١٠ وقد تم تعديل دستورها عدة مرات في السنـــوات (١٩٥٣، ١٩٦١، ١٩٦٨، ١٩٧١، ١٩٧٤).

وتهدف المنظمة إلى إجراء الدراسات المقارنة حول الخبرات الإدارية في مختلف الدول، وترشيد الدول الأعضاء بالأساليب الإدارية ومبادئها العامة، ووضع الدراسات والخطط لتحسين القانون الإداري، ومقر المنظمة بروكسل وعدد أعضائها ٣٦ دولة، وتتكون أجهزة المنظمة من الجمعية العمومية التي تضم جميع الأعضاء في المنظمة، وتجتمع مرة كل ثلاث سنوات، واللجنة التنفيذية التي تقوم بإدارة المنظمة بالإضافة إلى الأقسام الفنية التي تكلف كل منها بأعمال معينة.

منظمة الصحة العالمية World Health Organization (WHO)

هي منظمة متخصصة في مجال الصحة تم انشاؤها في شهر نيسان / ابريل ١٩٤٨ خلفاً للمنظمة الدولية للصحة التي أنشئت في عهد العصبة بعد أن تم التصديق على دستورها من العدد المطلوب من الدول وهي ست وعشرون دولة من الدول التي حضرت المؤتمر العالمي للصحة، الذي عقد بنيويورك بدعوة من المجلس الاقتصادي والاجتماعي، ووافقت على دستورها في ٢٢ تموز / يوليو ١٩٤٦ ويشترك في عضوية المنظمة حتى عام ١٩٨٥ مائة وستون دولة. وتتخذ المنظمة من مدينة جنيف مقراً لها، ولها ستة مكاتب إقليمية موزعة على عدد من دول العالم تهتم بنشاط المنظمة في تلك الدول الواقعة في نطاق المكتب الإقليمي للمنظمة وتقوم بإرسال تقاريرها إلى المكتب الرئيسي للمنظمة.

وتهدف المنظمة إلى الرفع من مستوى الشعوب صحياً عن طريق البرامج التي تضعها وتنفذها لمساعدة الدول على تحسين خدماتها الصحية، وتقديم البرامج الاستشارية والفنية للدول في مجال الصحة، كالتدريب والإرشاد على مكافحة الأمراض المختلفة والقضاء عليها وتنظيم الحلقات والدورات الدراسية، وتقديم المنح الدراسية للأطباء والممرضين خارج دولهم، وتشجيع

البحوث الطبية، وإصدار النشرات الدولية عن تفشي بعض الأمراض وأسبابها، وإقامة المختبرات التي تحدد أسباب الأمراض، كمرض السرطان وفقدان المناعة (الإيدز)، وتحسين الأمصال والعناية باستخدام الطاقة النووية في النواحي الصحية، ورعاية الأمومة والطفولة والتغذية.

وتعمل المنظمة من خلال ثلاثة أجهزة، على قمتها جمعية الصحة العالمية، وتتكون من ممثلين لجميع الدول الأعضاء، وتجتمع سنوياً لرسم سياسة المنظمة، ومجلس تنفيذي من ٢٤ عضواً تنتخبهم الجمعية، ويجتمع المجلس مرتين على الأقل سنوياً. وثالث أجهزة الأمانة العامة التي يرأسها مدير عام يعاونه عدد من الفنيين والإداريين.

المنظمة العالمية للأرصاد الجوية World Meteorological Organization

تأسست المنظمة العالمية للأرصاد الجوية في ٢٣ آذار / مارس ١٩٥٠. بهدف تسهيل التعاون الدولي في إنشاء شبكة من المحطات لرصد الأحوال الجوية وإنشاء مراكز لتأدية خدمات الأرصاد، كما تعمل على تبادل المعلومات المتعلقة بالأحوال الجوية وبسرعة، وتوحيد نشرات الأرصاد، وضمان إذاعة هذه النشرات مع تشجيع استخدام على الأرصاد الجوية في ميادين الطيران والملاحة والزراعة وغيرها.

وتعمل المنظمة من خلال المؤتمر العالمي للأرصاد الجوية، ويشترك فيه رؤساء إدارات الأرصاد في كل الدول الأعضاء. ويجتمع مرة كل ٤ سنوات. وهناك اللجنة التنفيذية وتتكون من ٢٤ عضواً ينتخبهم المؤتمر، وتجتمع مرة كل سنة على الأقل وتشرف على تنفيذ قرارات وتعليمات المؤتمر، وعقد الدراسات حول المسائل التي تحتاج إلى عمل دولي، وتقوم بتقديم المعلومات للدول الأعضاء إلى جانب السكرتارية التي يرأسها أمين عام.

وهناك ٦ منظمات إقليمية تتبع المنظمة هي: أفريقيا وآسيا وأمريكا الجنوبية وأمريكا الشمالية والوسطى وأوروبا وجنوب غربي المحيط الهادي. والمقر الرئيسي للمنظمة في جنيف بسويسرا.

المنظمة العالمية للملكية الفكرية World Intellectual Organization (WIPO)

أنشئت هذه المنظمة عام ١٩٦٧ خلفاً للمكتب الدولي الموحد لحماية الملكية الثقافية الذي أنشئ عام ١٨٩٣م، والذي كان يتكون من الأمانات المشتركة لاتحاد باريس لحماية الملكية الصناعية، الذي أسس عام ١٨٨٣م واتحاد بيرن لحماية العمل الأدبي والفني الذي أسس عام ١٨٨٦م وقد أصبحت المنظمة وكالة دولية متخصصة وتابعة للأمم المتحدة منذ عام ١٩٧٤م.

وتهدف المنظمة إلى متابعة تنفيذ الاتفاقيات المتعلقة بالعلاقات التجارية والتصميمات الصناعية وتصنيف السلع والخدمات وحماية أسماء المنشآت والأعمال الإدارية والفنية وحقوق الأداء والإنتاج في مجال التسجيلات الصوتية والهيئات الإذاعية، ودعم حماية الملكية الثقافية، وإبرام المعاهدات بشأنها، والتنسيق بين تشريعات الدول الأعضاء والتعاون مع الدول والمنظمات الدولية بهذا الخصوص.

وتدار المنظمة عن طريق المؤتمر، الذي يتألف من جميع الدول الأعضاء، وهو السلطة العليا للمنظمة، ومهمته وضع السياسة العامة والبرنامج العام للمنظمة، ويعقد اجتماعاته سنوياً. والمكتب الدولي: هو الأمانة العامة للمنظمة التي تقوم بكافة الاختصاصات الإدارية وتقديم الخدمات الوثائقية والإدارية للأعضاء ويشرف على المكتب كل من الجمعية العمومية والمؤتمر ومقر المنظمة مدينة جنيف في سويسرا.

منظمة العمل الدولية International Labour Organization (ILO)

تكونت منظمة العمل الدولية في ١١ نيسان / أبريل سنة ١٩١٩. وفي سنة ١٩٤٦ أصبحت أول وكالة متخصصة ترتبط بالأمم المتحدة. وهي تهدف إلى العمل على إقامة سلام يقوم على العدالة الاجتماعية وتعمل على تحسين أحوال العمل ورفع مستوى المعيشة واستقرار الأحوال الاقتصادية والاجتماعية.

وتجمع المنظمة بين الحكومات والعمال والإدارة لوضع مقترحات محددة حول قضايا العمل مثل تحديد حد أدنى لمستويات الأجور، وإعداد اتفاقات دولية بشأن ساعات العمل، والحد الأدنى لسن العامل وأجور العمال، وتعويض العمال والتأمين الاجتماعي، والإجازات المدفوعة، وسلامة العمال. كما تقوم بتقديم معونات فنية للحكومة.

وتعمل المنظمة من خلال مؤتمر عام يعتبر السلطة العليا فيها، ويجتمع مرة كل سنة من وفود الدول التي تتكون من اثنين عن الحكومة وواحد عن أصحاب الأعمال وواحد عن العمال. بينما يدير المنظمة مجلس إدارة من ٤٨ عضواً نصفهم يمثلون الحكومات ومن بينهم ١٢ يمثلون أهم الدول الصناعية. والنصف الثاني يمثلون أصحاب الأعمال (١٢) والعمال (١٢)، وهناك مكتب العمل الدولي الذي يعتبر بمثابة سكرتارية عامة للمنظمة، يجمع المعلومات، ويوزعها ويعاون الحكومات بناء على طلبها في وضع مشروعات القوانين على أساس قرارات المؤتمر العام، ويدير برنامج التعاون الفني للمنظمة، ومقر المنظمة جنيف بسويسرا.

منظمة الملاحة البحرية الدولية International Maritime Organization (IMO)

أنشئت المنظمة بناء على الاتفاقية التي أقرها ممثلو خمس وثلاثين دولة حضروا المؤتمر البحري للأمم المتحدة الذي عقد بجنيف في ٦ آذار / مارس ١٩٤٨، وبعد اكتمال العدد اللازم من التصديقات من إحدى وعشرين دولة، أصبح الاتفاق ساري المفعول منذ ١٧ آذار/مارس ١٩٥٨م، وعقدت المنظمة أول اجتماع لها مع بداية عام ١٩٥٩ وكان اسمها قبل ٢٢ أيار / مايو ١٩٨٢ **(المنظمة الحكومية الدولية للاستشارات البحرية).**

وتهدف المنظمة إلى إيجاد تعاون دائم بين الحكومات فيما يتصل بالمسائل الفنية المتعلقة بالملاحة وتأمين السلامة البحرية، وإزالة العقبات التي تضعها الدول للحد من حرية الملاحة البحرية، وإعداد مشروعات المعاهدات والاتفاقيات الدولية، وعقد المؤتمرات الدولية في شئون الملاحة، وإجراء المشاورات وتبادل المعلومات مع الحكومات والأجهزة الدولية بما في ذلك الوكالات الدولية المتخصصة في مجال النقل البحري والطاقة النووية والملاحة والصحة والمسائل المتعلقة بالبريد والمواصلات والأرصاد الجوية وعلوم المحيطات وإنشاء شبكة من المراكز العالمية والإقليمية لخدمة الملاحة البحرية وكذلك النظر في المواضيع التي تحيلها إليها الوكالات والأجهزة التابعة للأمم المتحدة، ومقر المنظمة هو مدينة لندن.

أما أجهزة المنظمة فتتكون من:

الجمعية العامة: وتتكون من مندوبي كل من الدول الأعضاء في المنظمة وتجتمع مرة كل سنتين ومهمتها وضع السياسة العامة والبرامج المختلفة للمنظمة.

المجلس التنفيذي: ويتكون من ٣٢ دولة مهمته القيام بوظائف الجمعية العامة فيما بين دورات انعقادها.

لجنة السلامة البحرية: وعضويتها مفتوحة لكل من الدول الأعضاء في المنظمة وهي التي توصي بوضع تعليمات لتأمين الملاحة البحرية وتتكون اللجنة من ستة عشر عضواً، تم اختيار ثمانية منهم من الدول العشر الكبرى المالكة للسفن، وأربعة أعضاء يمثلون قارة أفريقيا والأمريكيتين وآسيا وأوروبا، والأربعة الآخرين من الدول التي لها مصلحة في سلامة الملاحة البحرية.

اللجنة القانونية: وعضويتها مفتوحة لجميع الأعضاء، ووظيفتها النظر في المسائل القانونية التي تتعلق بنشاط المنظمة وإعداد مشاريع الاتفاقيات والمعاهدات الدولية المتعلقة بالملاحة البحرية، وقد أنشأها المجلس عام ١٩٦٧م.

الأمانة العامة: وتتألف من أمين عام المنظمة والأمين العام المساعد وأمين لجنة الملاحة البحرية وعدد من الموظفين لمساعدة الأمين العام في أعماله.

بالإضافة إلى اللجان الأخرى المعاونة مثل لجنة حماية البيئة البحرية ولجنة التسهيلات ولجنة التعاون الفني وعضويتها مفتوحة لكافة أعضاء المنظمة.

منظمة المؤتمر الإسلامي Islamic Conference Organization

قرر وزراء خارجية الدول العربية في اجتماعهم الذي عقدوه إثر الحريق الذي شب بالمسجد الأقصى في ١٩٦٩/٨/٢١ من قبل اليهود الموافقة على الاقتراح الذي تقدمت به السعودية بشأن عقد قمة إسلامية لمناقشة القضايا المتعلقة بالدول الإسلامية، وإنشاء منظمة تعبر عن وحدة الدول الإسلامية، وقد تم تشكيل لجنة تحضيرية لهذا الغرض أعدت جدول أعمال مؤتمر القمة الإسلامي.

وبتاريخ ٢٢ أيلول / سبتمبر ١٩٦٩، انعقدت القمة الإسلامية الأولى في الرباط بحضور ٢٦ دولة إسلامية، وجاء البيان الصادر عن القمة: أن وحدة عقيدتهم الدينية وعزمهم على صيانة القيم الروحية وإيمانهم الراسخ بتعاليم الإسلام وحرصهم على توثيق الروابط الأخوية، وتوحيد جهودهم لصيانة السلام والأمن الدوليين كل ذلك دفعهم إلى التشاور لتوثيق التعاون والمساعدة المتبادلة بينهم في جميع المجالات، والالتزام بتسوية ما قد ينشأ بينهم من مشكلات بالوسائل السلمية ومساندتهم للقضية الفلسطينية.

وقد تم الاتفاق أثناء انعقاد المؤتمر الوزاري الثاني بكراتشي سنة ١٩٧٠ على إنشاء العديد من أجهزة المنظمة. وفي عام ١٩٧٤ تم تسجيل ميثاق منظمة المؤتمر الإسلامي بهيئة الأمم المتحدة. كما قُبلت المنظمة عضواً مراقباً في هيئة الأمم المتحدة عام ١٩٧٥، ويبلغ عدد الدول الأعضاء فيها (٤٦) دولة إسلامية حتى نهاية عام ١٩٩١م.

ومن أهداف منظمة المؤتمر الإسلامي ما يلي:

١- تعزيز التضامن الإسلامي ودعم التعاون بين الدول الأعضاء في كافة المجالات الحيوية.

٢- العمل على محو التفرقة العنصرية والقضاء على الاستعمار بجميع أشكاله.

٣- اتخاذ التدابير اللازمة لدعم السلام والأمن الدوليين القائمين على العدل.

٤- تنسيق الجهود من أجل الحفاظ على سلامة الأماكن المقدسة وتحريرها ودعم كفاح الشعب الفلسطيني، ومساعدته لاسترجاع حقوقه وتحرير أرضه، وكذلك دعم كفاح جميع الشعوب الإسلامية في سبيل المحافظة على كرامتها واستقلالها وحقوقها الوطنية.

٥- تعزيز التعاون والتفاهم بين دول المنظمة والدول الأخرى.

ويضم الهيكل التنظيمي للمنظمة أربعة أجهزة رئيسية هي: مؤتمر ملوك ورؤساء الدول والحكومات، ومؤتمر وزراء الخارجية، والأمانة العامة، ومحكمة العدل الإسلامية الدولية. بالإضافة إلى الأجهزة والمراكز والمنظمات والمؤسسات المتخصصة التي من أهمها:

* صندوق التضامن الإسلامي
* وكالة الأنباء الإسلامية
* صندوق القدس
* الاتحاد الرياضي الإسلامي
* مركز البحوث الإحصائية والاقتصادية والاجتماعية
* الاتحاد الإسلامي لمالكي السفن
* مركز بحوث التاريخ والفنون والحضارة الإسلامية
* الغرفة الإسلامية للتجارة والصناعة وتبادل السلع
* المركز الإسلامي للتدريب التقني والمهني والبحوث
* المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة
* المركز الإسلامي للعلوم والتكنولوجيا والتنمية
* الاتحاد الإسلامي للاتصالات السلكية واللاسلكية
* مجمع الفقه الإسلامي
* معهد الترجمة الإسلامي
* المصرف الإسلامي للتنمية
* المركز العالمي للتربية والتعليم الإسلامي
* منظمة إذاعات الدول الإسلامية
* اللجنة الإسلامية للهلال الدولي
* المجلس الإسلامي للطيران المدني
* اللجنة الإسلامية الدولية للقانون

موارد بشرية (انظر: قوى عاملة)

موازنة الرقابة أو البنود Items & Control Budget

تعتبر موازنة الرقابة أقدم الصور لموازنة الدولة وأكثرها انتشاراً واستمراراً حيث لا زالت تستخدم حتى الآن في كثير من دول العالم.

وتعتبر الموازنة حسب هذا المفهوم بأنها: (أداة لحصر الإيرادات والنفقات وأداة للرقابة على هذه الأموال) بحيث توجه وتصرف على أغراض محددة دون إهمال أو إسراف وهي بذلك تقتصر غالباً على الناحية الحسابية للتأكد من عدم تجاوز المخصصات.

وتسمى هذه الموازنة أيضاً بموازنة المواد والبنود حيث يتم تبويب النفقات للوزارات والدوائر إلى مجموعات رئيسية ثم إلى بنود ومواد حسب الغرض من الصرف.

الموازنة العامة Public Budget

تعرف الموازنة العامة بأنها تقدير تفصيلي لنفقات الدولة وإيرادتها خلال سنة مالية مقبلة، تعده أجهزة الدولة، وتعتمد السلطة التشريعية بإصدار قانون ربط الموازنة، الذي يجيز لهذه الأجهزة الجباية والإنفاق. وتعد الميزانية وفق مراحل ثلاث: تحديد النفقات العامة أولاً، ثم تأمين وتكييف الإيرادات العامة وفقاً لهذه النفقات ثانياً، وأخيراً العمل على ضمان الموازنة بين هذه النفقات والإيرادات.

وللميزانية العامة أهمية كبرى في الدول الحديثة، فهي تعد مرآة صادقة للسياسة المالية والاقتصادية للدولة. كما تعد أداة رقابية هامة تمكن السلطات الشعبية والبرلمانية من الإشراف على الحسابات العامة والرقابة على أوجه الإنفاق والجباية.

وبالإضافة إلى هذه الوظيفة التقليدية، فقد اكتسبت الميزانية حديثاً وظيفة جديدة فأصبحت أداة لإدارة الاقتصاد القومي وتوجيهه، والتأثير في مختلف مكوناته وكيانه. ويتفاوت مدى نطاق هذه الإدارة بالطبع من دولة لأخرى تبعاً لحجم القطاع العام، والنظام الاقتصادي السائد. وبالإجمال فإن الميزانية لم تعد مجرد خطة لإدارة القطاع العام، بل هي صورة من صور التخطيط الاقتصادي وفيها تتضح فكرة الإدارة الهادفة والتدخل الهادف في الشؤون الاقتصادية. ويفرق البعض بين لفظي (الميزانية والموازنة) فيجعل الموازنة تقديرية لسنة قادمة والميزانية فعلية عن سنة ماضية.

مؤسسة التنمية الدولية International Development Corporation

تنص اتفاقية المؤسسة على أنها تبدأ نشاطها عندما تبلغ جملة اكتتابات الدول الأعضاء في رأسمالها ما لا يقل عن ٦٥% من جملة اكتتابات جميع الدول الأعضاء قبل ٣١ كانون أول / ديسمبر ١٩٦٠، كما تنص الاتفاقية على أن عضوية الدول في هذه المؤسسة مشتقة من عضويتهم في البنك الدولي للإنشاء والتعمير، وأن اكتتابات الدول في رأسمالها تتناسب مع اكتتاباتها في رأسمال البنك الدولي. ويقدر رأسمال المؤسسة بمبلغ (١٠٠٠) مليون دولار على أساس انضمام جميع الدول الأعضاء في البنك الدولي إلى عضويتها، وتهدف المؤسسة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية وزيادة الإنتاجية ورفع مستوى المعيشة في الدول النامية وذلك بتقديم القروض بشروط أكثر مرونة، وأقل عبئاً على ميزان مدفوعات الدول المقترضة لإقامة المشاريع الأساسية كمشروعات السكك الحديدية والمشاريع الصناعية والزراعية والثقافية التي لا تجد تشجيعاً من قبل القطاع الخاص. وتقدم القروض للدول الأكثر فقراً لمدة خمسين عاماً وبمدفوعات خدمة فقط.

أما مجال نشاط المؤسسة فهو تمويل أي مشروع معين يمكن أن يسهم بصورة فعالة في تنمية منطقة أو مناطق معينة، سواء كان المشروع منتجاً أو غير منتج للإيراد، وعلى ذلك فالمشروعات الصحية وموارد المياه والصرف والإسكان وخدمات النقل والمرافق العامة وغيرها من المشروعات ذات الصبغة الاجتماعية تكون مستحقة للتمويل. ولهذا فإن عمليات المؤسسة أوسع نطاقاً وأقل عبئاً على موازين المدفوعات للدول الأعضاء من عمليات البنك الدولي. هذا ولا تملك المؤسسة أجهزة خاصة بها لارتباطها بالبنك الدولي ارتباطاً وثيقاً.

كما أن رئيس البنك الدولي يشغل في ذات الوقت مدير مؤسسة التنمية الدولية، وموظفو البنك الدولي هم الذين يقومون بأعباء المؤسسة، إذ أن الهيئة ليس لها جهاز إداري مستقل حيث تتخذ المؤسسة من مقر المصرف مقراً لها، وأعضاء المؤسسة هم أعضاء المصرف الدولي مع ملاحظة أن الدول الصناعية تملك ٧٣٫٩% من رأسمال المؤسسة بينما تملك الدول الأخرى بقية رأس المال.

المؤسسة العامة Public Corporation

هي منظمة ذات طبيعة اقتصادية (زراعية أو صناعية أو مالية) مما كان يدخل أصلاً في نشاط قطاع الأعمال الخاص، ورأت الدولة أن تتولاها بنفسها، فتمتلكها بكاملها، أو تمتلك أكثر من خمسين في المئة من رأسمالها، وتسيطر على إدارتها بنص قانوني خاص، وتتمتع بالشخصية المعنوية، ولها ميزانية مستقلة، وتوضع غالباً على نمط ميزانية المشروع التجاري، وتؤول إليها

الأرباح الناتجة عن نشاطها، كما تتحمل الخسارة المترتبة عليها، ولها في سبيل ذلك عقد القروض لمواجهة الخسارة أو العجز.

والمؤسسة العامة غير الهيئة العامة (Public Institution) التي تعرف بأنها: شخص من أشخاص القانون العام تنهض لأداء خدمة عامة كانت تقوم بها الدولة أصلاً بوصفها صاحبة السلطة العامة، وذلك ضماناً لتسييرها على نحو منتظم ومطرد، وتتحمل عبء تقديمها للمواطنين، ولو كان ذلك على حساب الخزينة العامة، (ولا تقوم بنشاط مالي أو تجاري أو زراعي أو صناعي). فهي مصلحة حكومية منحها القانون إدارة مستقلة ذاتياً للخروج بالمرافق العامة التي تديرها عن الروتين الجامد. وإذا حصل أن برزت أية صفة تجارية مصاحبة للخدمة العامة، فإن ذلك لا يمنع إطلاقاً من إضفاء صفة المرفق العام على هذه الخدمة، ما دام الهدف هو المنفعة العامة وليس تحقيق الربح.

ومن أمثلة المؤسسات العامة المتماثلة النشاط في معظم دول العالم: المصارف المركزية، معاهد الإدارة العامة، مؤسسة المناطق الحرة، صناديق الادخار، الأسواق المالية، صناديق التقاعد، صناديق التوفير البريدي، مؤسسات الضمان الاجتماعي، الجامعات ... الخ.

ومن مبررات إنشاء المؤسسات العامة:

١- رغبة الدولة في القيام ببعض المشروعات العامة ذات الطابع الاقتصادي بغية تحقيق الربح المالي لدعم الإيرادات العامة، أو لدرء مخاطر الاحتكار ومظاهر الإفساد والعبث المصاحبة لممارسة القطاع الخاص في أحيان كثيرة.

٢- تحرير إدارة بعض المرافق العامة من بعض القواعد والنظم الحكومية الجامدة لحاجتها للمرونة التي تتطلب طبيعة إدارتها ذلك.

٣- الحد من تزايد عدد الوزارات بسبب تنوع وتزايد نشاط الدولة في العصر الحديث.

٤- رغبة الدولة في توفير الاستقلال الذاتي لبعض المرافق الفنية في إدارة شؤونها، حتى تتمكن من إدخال أية أساليب تنظيمية وإدارية حديثة تتطلبها طبيعة عمل هذه المؤسسات.

المؤسسة المالية الدولية International Finance Corporation

وهي منظمة دولية متخصصة مستقلة عن المصرف الدولي للإنشاء والتعمير أنشئت بقصد مساعدة المصرف في تنشيط التوسع الاقتصادي للدول الأعضاء بالمؤسسة عن طريق تشجيع

ومساعدة القطاع الخاص في إنشاء المشاريع الإنتاجية وتقديم الخبرة الإدارية للدول الأعضاء في إدارة المشاريع الاقتصادية، وتشارك المؤسسة في تمويل نصف قيمة المشاريع المراد قيامها وقد بلغ رأس مال المؤسسة عند إنشائها مائة مليون دولار، أصبح عند نهاية عام ١٩٨٩ أكثر من مليار دولار موزعة على أكثر من ٢٥٠ مشروعاً في ستين دولة.

وقد بدأ التفكير في تأسيسها بعد زيادة الطلب على المصرف الدولي للإنشاء والتعمير من القروض والمساعدات من أجل التنمية والتطور الاقتصادي، مما حدا بالأمم المتحدة الطلب من المصرف الدولي للإنشاء والتعمير إعداد مشروع يتعلق بإنشاء مؤسسة دولية جديدة لمساعدة المصرف في أعماله وتم إعداد مشروع الاتفاقية الدولية المنشئة للمؤسسة وتم التوقيع عليها من قبل الدول الأعضاء في المصرف بتاريخ ١١ نيسان / أبريل ١٩٥٥ وبعد إتمام تصديق ٣١ دولة من الدول الموقعة أصبحت الاتفاقية نافذة في ٢٠ تموز / يوليو ١٩٥٦.

كما أصبحت منظمة دولية متخصصة بعد الاتفاق الذي أبرم مع الأمم المتحدة في ٢٠ شباط / فبراير ١٩٥٧ وهي تخضع لإدارة المصرف على الرغم من استقلالها عنه، وذلك بالنظر إلى الأهداف المتقاربة بينهما كما أن العضوية فيها قاصرة على أعضاء البنك الدولي للإنشاء والتعمير. ومقر المؤسسة مدينة واشنطن وهي مقر البنك أيضاً.

الموظف العام (العمومي) Public Employee

هو كل من يعهد إليه بعمل دائم في خدمة مرفق عام، تديره الدولة أو إحدى السلطات الإدارية المحلية أو المرفقية، بشرط أن يتولى منصبه في ذلك المرفق عن طريق تعيينه من جانب الإدارة، وقبوله لهذا التعيين. ويطلق على الموظفين أحياناً اصطلاح (عمال المرافق العامة) وإن كان هذا الاصطلاح الأخير يشمل إلى جانب الموظفين العموميين سائر من تستعين بهم الدولة بصفة عارضة أو مؤقتة في أداء وظائفها ممن قد لا تتوافر فيهم شروط الوظيفة العامة.

ولاختيار الموظفين طرق متعددة منها: الاختيار مباشرة من جانب الإدارة ومنها التعيين بعد إجراء امتحانات أو مسابقات شفوية أو كتابية، ومنها الانتخاب من جانب الشعب أو هيئات خاصة. والأصل في الدولة الحديثة أن يتقاضى الموظفون فيها رواتب مالية نظير قيامهم بوظائفها، تحدد على أساس مستوى الأسعار السائدة وتزداد تبعاً لسنوات الخدمة أو ظروف المعيشة وغيرها.

ويطلق اصطلاح منصب عام Public Office على المنصب الذي ينشئه القانون ويشغله الموظف العام لممارسة بعض السلطات الحكومية أو شبه الحكومية. ويرتبط هذا المنصب بتنظيم وحدة حكومية أو يكون جزءاً منها.

موظفو الهيئات الدولية / موظفون دوليون International Officials

هم موظفو المنظمات الدولية الذين يعينهم السكرتير العام للأمم المتحدة، وهم حسب نص ميثاق الأمم المتحدة (لا يتلقون تعليماتهم من أية حكومة) كما أن عليهم (أن يمتنعوا عن القيام بأي عمل قد يؤثر على مركزهم كموظفين دوليين مسؤولين أمام المنظمة أو الهيئة التي يعملون فيها فقط).

ويُختار هؤلاء الموظفون من بين أصحاب الكفاءات العالية، شريطة مراعاة التوزيع الجغرافي للدول الأعضاء في المنظمات الدولية. وهكذا فإن لكل دولة حصة من الوظائف الدولية لا يجوز تجاوزها إلاّ في حالات استثنائية ولا ينطبق نظام الكوتا (الحصص) على الموظفين الصغار في أجهزة الأمانة العامة.

ويحمل الموظفون الدوليون جوازات سفر دولية صادرة عن الأمم المتحدة دون أن يعني ذلك فقدانهم لجنسيتهم الأصلية، غير أنهم يخضعون إدارياً لأوامر المنظمة وسلطتها، وتحقيقاً لمبدأ استقلاليتهم عن السلطات السياسية في بلادهم، فقد نصت المادة التاسعة من نظام الموظفين الدوليين على عدم جواز قبول الموظفين أية امتيازات فخرية أو أوسمة أو هبات أو هدايا أو رواتب من أية جهة كانت.

ويتمتع الموظفون الدوليون بالامتيازات والحصانات التي يتمتع بها الدبلوماسيون، وقد حُددت كل هذه الامتيازات والحصانات في اتفاقية خاصة أقرتها الجمعية العمومية للأمم المتحدة في ١٣ شباط / فبراير ١٩٤٧، ومن أبرز هذه الامتيازات:

* الحصانة من الضرائب والرسوم الجمركية.

* الحصانة القضائية.

* حرية التنقل والإقامة.

ميزان تجاري Balance of Trade

قسم من أقسام المدفوعات ويشتمل على بيانات بقيمة صادرات الدولة إلى الدول الأجنبية ووارداتها منها، من السلع والخدمات، خلال مدة معينة هي عادة سنة، فيشمل ما تصدره وتستورده الدولة من سلع مادية تقيد في إحصاءات الجمارك، والذهب غير النقدي، أي الذهب الذي لا يسحب من الاحتياطيات الرسمية النقدية أو يضاف إليها، وخدمات السياحة، أي ما ينفقه الأجانب على السياحة في الدولة وما ينفقه المقيمون في الخارج عليها، وخدمات النقل والتأمين سواء تعلقت بسلع أو أشخاص أو الخدمات المهنية ... الخ.

ويطلق على الصادرات والواردات السلعية اسم الصادرات والواردات المنظورة Visible وعلى الصادرات والواردات من الخدمات اسم الصادرات والواردات غير المنظورة Invisible ولهذا يميز أحياناً بين ميزان التجارة المنظورة (أو السلعية) وبين ميزان التجارة غير المنظورة.

ويقال أن الدولة تحقق فائضاً في ميزانها التجاري إذا زادت قيمة الجانب الدائن فيه (أي قيمة الصادرات بنوعيها) على الجانب المدين (أي قيمة الواردات بنوعيها) وفي الحالة العكسية يقال أن هناك عجزاً في ميزانها التجاري.

ميزان المدفوعات Balance of Payments

يعرف ميزان المدفوعات بأنه جدول بالمتحصلات والمدفوعات من النقد الأجنبي للدولة من الدول خلال فترة زمنية معينة، ويعبر عن أبواب المتحصلات وأبواب المدفوعات بـــ (البنود الدائنة) و(البنود المدينة) على الترتيب.

ومن البنود الدائنة: المتحصلات نظير الصادرات، وما تنفقه الحكومات الأجنبية داخل البلد كمصروفات السلك السياسي الأجنبي وما يحصله المقيمون في البلد نظير خدمات يؤدونها لغير مقيمين، كأجور النقل البحري على الأسطول التجاري الأهلي أو ما يحصلونه من ممتلكاتهم في الخارج، كريع العقارات أو فوائد القروض أو أرباح الأسهم، وما ينفقه السياح الأجانب في البلد.

ومن (البنود المدينة) المدفوعات عن الواردات وأية مدفوعات أخرى تدفعها للخارج الحكومة أو المقيمون في البلاد الأخرى كنفقات السلك السياسي الوطني في الخارج وأجور النقل البحري على السفن الأجنبية.

وبالرغم من تساوي القيود الدائنة والقيود المدينة في جانبي حساب ميزان المدفوعات كقاعدة أساسية في تركيب هذا الميزان، إلاّ أن التحليل الاقتصادي يهتم بالقيمة النسبية لبعض مكونات

ميزان المدفوعات لمعرفة إن كان هناك فائض أو عجز. ويتركب ميزان المدفوعات من ثلاثة أقسام رئيسية هي:

القسم الأول: هو ما يطلق عليه عادة الحساب الجاري، ويتضمن حساب التجارة أي الصادرات والوادات من السلع، بالإضافة إلى الواردات من الخدمات أي السلع غير المنظورة، ثم المدفوعات التحويلية (أي المنح والهبات).

القسم الثاني: هو ما يطلق عليه حساب رأس المال أو حساب التحويلات، ويتضمن بنود التحويلات الرأسمالية الطويلة الأجل والقصيرة الأجل.

القسم الثالث: ويتضمن التغير في أرصدة الدولة من احتياجات النقد الأجنبي.

ويلزم لأغراض التحليل الاقتصادي التعرف على الميزان الرئيسي في الجدول، وهو الذي يمكن الحصول عليه بضم الحساب الجاري إلى المتحصلات والمدفوعات من التحويلات الرأسمالية طويلة الأجل. فإذا كانت حصيلة هذا الضم هي زيادة المتحصلات على المدفوعات قيل بأن هناك فائضاً، وإذا كانت النتيجة هي قلة المتحصلات بالنسبة للمدفوعات قيل بأن هناك عجزاً.

ففي حالة وجود الفائض في ميزان المدفوعات يمكن للدولة استخدام هذا الفائض في الاقتراض قصير الأجل للدول الأخرى أو سداد ديونها المستحقة أو زيادة احتياطات النقد الأجنبي لديها. وفي حالة وجود عجز في ميزان المدفوعات فعلى الدولة سد هذا العجز باستخدام أرصدتها من احتياطات النقد الأجنبي أو الاقتراض القصير الأجل من الدول الأخرى، أو تأجيل سداد ديونها الخارجية.

هذا ويفيد ميزان المدفوعات في تحليل العلاقات الاقتصادية الخارجية للدولة، ومدى القوة والضعف في مكونات الميزان الرئيسي، وبالتالي مدى القوة أو الضعف في سعر العملة الوطنية بالنسبة للعملات الأجنبية.

ميزانية الأداء Performance Budget

تعد ميزانية الأداء بمثابة وسيلة أو أداة لمعاونة الإدارة في التخطيط والرقابة، فهي تساعد على توجيه الأداء الوظيفي وترشيده، ومعاونة المسؤولين على تقدير كفاية الأجهزة الحكومية، وذلك عن طريق تشكيل تقسيمات الميزانية العامة في صورة أوجه نشاط وظائف محددة. بالإضافة إلى تأمين مقاييس دقيقة لتكلفة العمل بما يكفل تسهيل الأداء الفعال لأوجه النشاط المحددة أي أن الاهتمام هنا يتركز على الانجازات والخدمات التي تقوم بها الحكومة بغض النظر

عن نوع النفقات التي تنفق على هذه الخدمات، وبمعنى آخر ربط تخصيص الأموال العامة بمخرجات أو نتائج وأهداف الوزارات والدوائر الحكومية، أي تجاوز تخصيص الأموال للرواتب والأجور ومشتريات الأجهزة الحكومية من المعدات واللوازم المختلفة إلى تحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئت الدوائر الحكومية. ومن هنا فقد تحول العمل إلى قياس ومراقبة الأنشطة الحكومية التي يتم إنجازها بدلاً من مراقبة بنود الموازنة، ويتطلب الأمر تبويب الموازنة إلى برامج عمل طبقاً للمهام التي تقوم بها كل وحدة إدارية حكومية.

وتختلف ميزانية الأداء عن ميزانية البرامج في أن الأخيرة نابعة من نظام إعداد الميزانية على أساس الخطط والبرامج المقررة، وتختص بالأهداف المطلوب تحقيقها.

((ن)) حرف النون

ناتج قومي National Product

مجموع السلع والخدمات المتولدة عن نشاط مجتمع ما في فترة ما هي عادة سنة. وتستخدم النقود عادة في تقدير قيمته بالنقود، أما تقديره بأسعار السوق فيسمى (الناتج القومي بأسعار السوق)، أو بأسعار عناصر الإنتاج فيسمى (الناتج القومي بتكلفة عناصر الإنتاج). وفي الحالتين قد تستخدم الأسعار السائدة في نفس الفترة التي يقدر ناتجها، فيسمى (الناتج القومي بالأسعار الحالية) أو تستخدم أسعار سنة معينة لتقدير التغير في الناتج القومي الحقيقي، أي التغير في الناتج القومي مع افتراض ثبوت المستوى العام للأسعار.

ولا يخرج استخدام مختلف السلع والخدمات المكونة للناتج القومي عن اثنين: استخدامها في إشباع الحاجات الاستهلاكية في نفس الفترة التي أنتجت فيها السلعة أو الخدمة، أو إضافتها إلى ثروة المجتمع في بداية الفترة اللاحقة ومن ثم فإن الناتج القومي = الاستهلاك + الاستثمار.

ويجب أن نفرق بين الناتج القومي الإجمالي والناتج القومي الصافي: فالناتج القومي الإجمالي يتكون من قيمة المنتجات (مادية أو غير مادية) التي أنتجت خلال السنة. أما الناتج القومي الصافي فنصل إليه بعد خصم مقابل الاستهلاكات، بسبب نقص قيمة رأس المال الثابت، من الناتج الإجمالي، إذ يجب أن يدخل في اعتبارنا ما يطرأ من نقص على الأصول الثابتة للوصول إلى صافي الزيادة في الأصول.

الندب Deputation

هو قيام الموظف مؤقتاً –تنفيذاً لقرار من السلطة المختصة– بأعباء وظيفة أخرى شاغرة، من نفس درجة وظيفته أو من الدرجة التي تعلوها مباشرة، في نفس الإدارة التي يعمل بها أو في إدارة أخرى، بالتفرغ أو بالإضافة إلى أعمال وظيفته، وذلك مع الاحتفاظ بصلته بوظيفته الأصلية.

ويهدف الندب إلى إنجاز أعمال وظيفة شاغرة لم يتيسر بعد تعيين موظف يتولاها، وذلك بأن يعهد بهذه الأعمال مؤقتاً إلى أحد الموظفين، إما بالإضافة إلى أعمال وظيفته إذا كان باستطاعته تحمل العبئين وهذا هو الندب الجزئي، وإما بالتفرغ إذا كان يمكن الاستغناء عن خدماته مؤقتاً في جهة عمله الأصلية، وهنا يكون الندب كلياً.

النزعة المنافسة The Competitive Rater

النزعة إلى المنافسة خطأ من أخطاء تقويم الأداء يرتكبه بعض المديرين. فهناك فئة من المديرين يميلون غالباً إلى المنافسة مع موظفيهم، وهم غالباً غير قادرين على الفصل بين أدائهم الوظيفي وبين أداء موظفيهم العاملين تحت إشرافهم. وعادة ما يبرر هؤلاء المديرون تصرفاتهم بالقول انه لا يمكن لأي موظف من موظفيهم الحصول على تقدير أعلى مما حصلوا هم عليه أنفسهم من رؤسائهم المباشرين. فلو حصل مثلاً على تقدير (جيد) فإنه يعكس هذا على موظفيه لاعتقاده بأن فشله في الحصول على تقدير أعلى كان بسبب موظفيه، وعليه فستكون تقديراته لهم بأدنى مما حصل عليه هو أو على الأقل مساوية لما حصل عليه.

نزعة التشدد The Tight Rater

يشير مصطلح نزعة التشدد إلى أحد عيوب تقويم الأداء، حيث يميل بعض المديرين والمشرفين إلى التشدد في تقدير أداء موظفيهم، لاعتقادهم أنه لا يوجد أي موظف على الإطلاق باستطاعته أداء المطلوب منه على أكمل وجه وحسب المعايير التي يضعونها، وذلك لأنهم غالباً ما يحددون لموظفيهم معايير ومقاييس غير واقعية، وأهداف غير ممكنة، وغايات صعبة المنال. ومثل هؤلاء المقومين من النادر أن يوجد في تقويماتهم درجات مثل (ممتاز) أو (جيد جداً).

وتقف النزعة إلى التشدد على النقيض تماماً من النزعة إلى اللين أو التساهل. وقد يلجأ المشرف إلى الشدة إذا كانت التقادير سرية ولا تعرض على المرؤوسين، أو إذا كان يريد أن يضايق موظفاً أو يعاقبه لأسباب غير موضوعية، ولا تتعلق بالضرورة بالعمل الذي يؤديه.

نزعة اللين أو التساهل The Loose Rater

نزعة اللين أو التساهل من الأخطاء الشائعة في عملية تقويم الأداء الوظيفي للأفراد. حيث يميل بعض المديرين أو المقومين الذين يفضلون تجنب المواجهة أو الاصطدام مع الموظفين إلى التساهل في التقويم، ويعمدون إلى إعطاء تقويمات أو تقديرات متوسطة أو فوق المتوسطة لكافة الموظفين.

ويبرّرون ذلك باعتمادهم على النقاط الإيجابية فقط في أداء موظفيهم، ولا سيما إذا كانت التقارير ستناقش مع المرؤوسين. أو إذا كانوا يريدون أن يُظهروا للإدارة أن العاملين في أقسامهم أكفاء، أو إذا كانوا يخشون النقد من جانب رؤسائهم إذا أعطوا مرؤوسيهم تقديرات ضعيفة.

النزعة المركزية Central Tendency

النزعة المركزية أو (الميل إلى التقديرات الوسطى) هو أحد عيوب تقويم الأداء، فقد يرتكب المديرون أو المقومون خطأ (النزعة المركزية) عند قياس أداء موظفيهم، حيث يتجاهلون أو يبتعدون عن إعطاء تقديرات عالية أو تقديرات منخفضة، بل يميلون إلى وضع تقديرات أو درجات في تقارير الموظفين السنوية قريبة من النقطة الوسطى في مقياس الأداء دون اعتبار للفروق الحقيقية في أداء الأفراد، وهذا الخطأ في الواقع هو أكثر الأخطاء شيوعاً في التطبيق العملي في مجال تقييم الأداء. وينتج هذا الخطأ في التقييم إما لجهل المشرفين بالفروق الفردية بين مرؤوسيهم، أو عدم استطاعتهم اكتشاف هذه الفروق أو تقديرها. أو لأنهم لا يريدون أن يظلموا أحداً أو يقفوا في طريق ترقيته أو زيادة أجره. أو لأنهم يغفلون أهمية تشجيع المنافسة بين الأفراد ولا يريدون أن يحدثوا (انقساماً) في مجموعاتهم بتمييز المجدين من الضعفاء. أو لأنهم يخشون أن يرقى الممتازون وينقلوا من أقسامهم فيتركون فجوة في هذه الأقسام، أو لأنهم لا يريدون أن يظهروا الضعفاء أمام الإدارة حتى لا يسألوا لماذا لم يقوموا بتدريبهم وعلاج ضعفهم.

نطاق الإشراف Span of Control

هو ذلك العدد من الأشخاص الذين يستطيع المدير أن يشرف عليهم بيسر وسهولة وفق ما يسمح به جهده ووقته وإمكاناته. ويعتمد نطاق الإشراف على طبيعة العمل وعدد المستويات الإدارية في التنظيم، ومدى القرب المكاني بين الرئيس والمرؤوسين وغير ذلك من العوامل. لهذا فإنه لا توجد قواعد ثابتة توضح الوضع الأمثل لنطاق الإشراف لأحد المديرين غير أنه إذا كان العمل الذي يشرف عليه معقداً أو يحتاج إلى جهد ذهني لتوجيه مرؤوسيه الذين تختلف طبيعة أعمالهم فقد يتراوح نطاق الإشراف بين ثلاثة وستة أشخاص وذلك وفقاً لما أسفرت عنه دراسات بعض الباحثين، في حين أنه لو كان العمل ذا طبيعة رتيبة متكررة ولا يحتاج إلى جهد إشرافي كبير فإن نطاق الإشراف يتسع ليشمل ما بين ثمانية واثني عشر مرؤوساً. وربما أكثر من ذلك في بعض الأحوال.

ومن جهة أخرى فإنه كلما زاد عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي ضاق نطاق الإشراف وبالمقابل إذا قل عدد تلك المستويات اتسع نطاق الإشراف للعدد ذاته من الموظفين والمستخدمين.

النظام Order

يقصد بكلمة النظام باللغة العربية القاعدة المطردة، أي المستمرة وفقاً لنسق ثابت. وفي هذه المعنى يقال: نظام تعاقب الليل والنهار، ونظام الطفو على الماء، ونظام الجاذبية الأرضية. ومن هنا نجد أن لكل شيء نظاماً معيناً يحكمه، فنظام الأخلاق هو الخير، ونظام العدالة هو الحكم بين الناس بالقسط. أما في الاصطلاح، فتعدد مفاهيم النظام ودلالاته وفقاً للمجادلات التي يستخدم فيها، فقد يستخدم في مجال وصف الحالة أو الأمر مدار البحث، فيعرف عندئذ بأنه ترتيب منطقي للأشياء أو المعطيات أو المبادئ أو الأفكار. وقد يطلق لفظ النظام على تلك القرارات الإدارية التي تصدرها السلطة التنفيذية ممثلة بمجلس الوزراء لتنظيم سير العمل في مختلف أجهزة الدولة أو بجهاز معين فيها، وتخضع تلك القرارات في الغالب لرقابة السلطة التشريعية والقضائية. وهي تأتي ترتيباً أدنى من القانون من حيث قوة الإلزام وأعلى درجة من اللوائح والتعليمات.

كما يراد بالنظام مجموعة مترابطة من الأجزاء المتكاملة والمتعاونة ولها وظائف محددة وبينها علاقات منتظمة والتي تشكل بمجموعها كلاً موحداً وهادفاً، ويقيم علاقات متبادلة مع البيئة المحيطة به، وأي تغيير في أي جزء منه يؤثر على باقي الأجزاء، ومن أمثلة النظام: جسم الإنسان، السيارة، المنظمة الإدارية، المصنع، الدولة ... الخ.

ويراد به أيضاً: تلك القواعد السلوكية التي تحتوي على النواهي والمسموحات والأوامر، أي ما يجب الامتناع عنه من تصرفات، وما يجوز القيام به اختياراً من أعمال وما لا ينبغي فعله بحال. والنظام بهذا المعنى يطلق على كل القواعد الملزمة التي تحكم سلوك الأشخاص في المجتمع، وتنظم علاقاتهم تنظيماً عادلاً يكفل لهم حرياتهم ويحقق الخير العام لهم، والتي يتعين عليهم الخضوع لها ولو بالقوة إذا اقتضى الأمر ذلك. وفي العادة تتخذ هذه القواعد شكل اللوائح التي تساعد التنظيم عندما يصير في حال حركة على الطريق إلى أهداف الجماعة. وعلى هذا الأساس فإن المنظمة أو المنشأة التي تتسم بحسن النظام، هي تلك التي تطاع فيها التعليمات، ولكي تطاع التعليمات يجب أن تكون قابلة للتنفيذ ومقنعة لمن سوف يقومون بها وتتوخى مصالح الجماعة، ولا تتضارب مع المصالح الفردية، وأن تكون سليمة ومتفقة مع القانون والمثل العليا مصداقاً للقاعدة الشرعية الشهيرة (لا طاعة لمخلوق في معصية الخالق).

نظام الأسلاب (انظر: الغنائم)

النظام التأديبي Disciplinary Order

هو مجموعة من القواعد التي ترسم إطاراً لواجبات الموظف العام سواء بأمره بالقيام بعمل معين أو نهيه عن ارتكاب تصرف ما له أثر في المجال الوظيفي، ويتضمن مواجهة مرتكبي المخالفة بهذه القواعد وترتيب مساءلتهم.

فالنظام التأديبي مرتبط أشد الارتباط بالنظام الوظيفي ويشكل جزءاً هاماً منه. فلا يتصور وجود تنظيم وظيفي دون أن يقترن بتنظيم تأديبي يراقب الموظف العام إذا ما حاد عما يعرضه عليه هذا النظام من واجبات أو من قواعد سلوكية.

ومن هنا فإن التأديب يعد ضرورة ملحة؛ لأنه ينطوي على معنى التهذيب للأخلاق والردع للأعمال المخلة وإعادة النظام والاستقرار في الجماعة. كما أنه يحمي الوظيفة العامة من العبث بها من جانب الموظفين دون أن يؤثر على ما توفره النظم القانونية الأخرى كالنظام الجنائي من حماية للحقوق العامة والنظم المدنية من جماعة الحقوق الفردية.

فإطار النظام التأديبي ومحوره هو المجال الوظيفي، ولهذا فإن الهدف الأساسي له يتبلور في ضرورة العمل على ضمان وتأكيد حسن سير المرفق العام بانتظام واطراد عن طريق تقويم وإصلاح السلوك غير السوي للموظف ومنعه من العودة إلى ارتكاب الخطأ التأديبي مرة أخرى.

بيد أن النظام التأديبي السليم لا يكتفي بمجرد التأكد من قيام المخالفة التأديبية لعقاب مرتكبيها وإنما يتعدى ذلك إلى بحث الأسباب التي جعلت ارتكاب المخالفة أمراً ممكناً، فقد يكون ذلك راجعاً إلى سوء تنظيم المرفق الذي يعمل به الموظف، أو إلى غموض في الاختصاصات أو إلى نقص في تدريب الموظف بحيث يؤدي عمله وهو لا يدري حدود العمل وما يضيفه عليه من حقوق وما يفرض عليه من التزامات. وقد يكون مرجع الخطأ إلى كثرة العمل أو إلى ارتباك في الظروف العائلية للموظف ... الخ. وارتباط التأديب بنظام سير المرافق العامة يدعو إلى ضرورة النظر إلى موضوع التأديب باعتباره مزيجاً من الإدارة العامة والقانون معاً وليس موضوعاً قانونياً بحتاً.

نظام الترتيب الشخصي للوظائف Personnel Rank System

وفقاً لهذا النظام فإن الموظف شاغل الوظيفة هو المحور ومركز الاهتمام والإنطلاق، وفيه يتم ترتيب الأفراد حسب مؤهلاتهم العلمية والفترات الزمنية التي يقضونها في الخدمة، فالتركيز إذاً على الموظف من حيث صفاته الشخصية وحقوقه ومركزه في اللسم الوظيفي، بصرف النظر

عن العمل الذي يؤديه والوظيفة التي يشغلها من حيث واجباتها ومسؤولياتها. ويلاحظ بموجب هذا النظام أن مركز اهتمامه هو الرتبة الشخصية للفرد (الموظف) والتي تحددها درجته المالية المعتمدة على عنصري المؤهلات العلمية (مستوى الشهادة التي يتمتع بها الموظف)، والأقدمية (عدد السنوات التي مضت على الموظف في الخدمة) فالدرجة التي ستمنح لحامل الشهادة الثانوية تختلف عن التي ستمنح لحامل الشهادة الجامعية الأولى، فكلما ارتفع مستوى التحصيل العلمي زاد مستوى الدرجة التي ستعطى لحامل هذه الشهادة، ثم أن الدرجة التي ستعطى لحامل الشهادة الجامعية الأولى المعين حديثاً –أي صاحب الأقدمية الأقل– ستقل عن التي ستعطى لحامل نفس الشهادة الذي أمضى فترة زمنية أطول في الخدمة، وهو ما يشار إليه بنظام تسعير الشهادات.

وفي ظل هذا النظام لا يوجد ارتباط بين الدرجة المالية والوظيفة، فيمكن أن تلغى وتبقى الدرجة كما هي، ويعود ذلك إلى عدم ضرورة وجود عمليات تحليل ووصف وتقويم للوظائف، والتي تسعى للربط بين مستوى صعوبة وواجبات الوظيفة والدرجة المالية التي تستحقها تلك الواجبات.

ويلازم النظام الشخصي نظام درجات يطلق عليه لفظ كادر، ولا يوجد نظام وظائف، فيقال أن الموظف (س) يشغل الدرجة الرابعة والموظف (ص) يشغل الدرجة الثالثة وهكذا، ولا يقال أنه يشغل وظيفة معينة ذات مسمى ووصف محددين مثل محاسب نفقات ومحاسب إيرادات بمهمات وواجبات ومسؤوليات محددة. وحتى مع وجود وصف وفق هذا النظام فإنه غالباً ما يكون وصف صوري لا يعبر عن حقيقة راهنة وثابتة، ولا يعدو كونه مرادفاً لمفهوم الدرجة.

وغالباً ما ينصب الاهتمام نحو اختيار الموظفين ذوي القدرات العامة الشاملة General Competence للانخراط في سلك الخدمة، أكثر مما يوجه نحو جلب الموظفين أصحاب الكفاءات التخصصية الدقيقة Specific Competence ويعود ذلك لعدم اختيار الموظفين بناء على مواصفات دقيقة ومحددة تتلاءم مع مهمات وواجبات معروفة وجزئية تكون وظيفة ما، وإنما يكون الاختيار عاماً وفق صلاحيات عامة ووظائف عدة يتطلب من الموظف أن يقوم بها.

وربما يكون مقبولاً ومعقولاً في المؤسسات الحكومية التي تقدم خدمات عامة ذات صفة شمولية بسيطة لا ترقى إلى درجة الفنية والتعقيد التخصصي، فقد يستطيع أصحاب القدرات العامة القيام بالوظائف الكتابية والإدارية البسيطة والخدمات المساعدة قليلة التعقيد الفني، إلاّ أن أصحاب القدرات العامة لا يستطيعون القيام بالأعمال المالية المعقدة والقانونية المتعمقة والهندسية

والطبية وأعمال الكمبيوتر والإحصاءات والمساحة والصيدلة وما شابهها، بل أنها تحتاج إلى أصحاب قدرات تخصصية في مجال محدد وواضح.

وعليه فإن النظام الشخصي لا يتطلب في الغالب عقد الدورات التدريبية المتخصصة، وإنما يعتمد على ما يتوفر ويتاح للموظف من خبرات ومهارات أثناء خدمته في وظائف وأعمال متعددة ومتنوعة.

ويتصف هذا النظام بسهولة إجراء التنقلات بين كبار الموظفين وصغارهم، لأن القدرات العامة هي التي يتميزون بها فأينما حل الموظف استطاع أن يقوم بالمهام البسيطة نسبياً التي توكل إليه، فهو غير مرتبط بوظيفة معينة.

نظام الترتيب الموضوعي للوظائف Objective Position System

يركز هذا النظام على الوظيفة وما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات، ترتبط باحتياجات تحقيق أهداف التنظيم ارتباطاً وثيقاً وموضوعياً، لا مجال فيه للأمور الشخصية، ومن أجل ذلك يعتمد هذا النظام على حصر الوظائف المختلفة الموجودة داخل جهاز الدولة أو التنظيم المراد دراسته ثم تحليل هذه الوظائف من حيث واجباتها ومسؤولياتها للوقوف على خصائصها ومطالبها ومقوماتها الأساسية تمهيداً لتحديد أهميتها النسبية مقارنة مع الوظائف الأخرى داخل الجهاز أو التنظيم.

ومن الملاحظ أن نقطة البداية بالنسبة لهذا النظام هي الدراسة التحليلية للوظائف عن طريق جمع كافة المعلومات المتعلقة بهان ثم وصفها بشكل مجرد وواقعي، ثم تقويمها للوقوف على مدى أهميتها وما تستحقه من أجر.

إن دراسة عناصر كل وظيفة ومقوماتها الأساسية ثم البحث عن الفرد الكفؤ ليقوم بأداء مهمات وواجبات هذه الوظيفة سيؤدي إلى استقطاب أصحاب الكفاءات والخبرات المناسبة ثم اختيار الأفضل من بين المتقدمين، وسوف يؤدي إلى تحسين عمليات النقل والترقية لتصبح أكثر موضوعية، وليست حقاً مكتسباً.

ويتطلب الأخذ بهذه الطريقة وجود درجة متقدمة من التخصص في التعليم، تسمح بتوفير الأفراد الذين تتوافر فيهم الشروط المحددة في الوظائف كافة، وخاصة ما يتعلق منها بالمؤهلات الدراسية. كما يتطلب وجود معدل مقبول للنمو الاقتصادي يسمح بالتوسع المستمر في إنشاء الوظائف بما يكفل فرصاً مناسبة لإشغال وظائف أعلى، إذا ما زادت خبراتهم ومعارفهم.

نظام الدوام المرن Flexitime

تعود فكرة الدوام المرن إلى سيدة ألمانية تعمل في مجال الاستشارات الإدارية تدعى (كريستيل كامرير Christel Kammerer). التي اقترحت تطبيقه في مصنع ألماني للطائرات عام ١٩٦٧، عندما طلبت إليها إدارة المصنع معالجة مشكلة تأخر الموظفين عن الدوام وغيابهم عن العمل بسبب ضيق الطرق المفضية إليه وازدحامها بالسيارات.

وتنص فكرة الدوام المرن على توزيع دوام الموظفين على فترتين تشتركان في وقت واحد هو الوقت مركزي (Core Time) بحيث لا يحضر الجميع إلى مكان العمل في وقت واحد أو ينصرفون معاً، بل يحضر البعض ويتأخر حضور الباقين ساعتين أو ثلاثة وفق ما تراه الإدارة مناسباً، ويغادر المبكرون مكان العمل عند نهاية الدوام قبل نظرائهم المتأخرين بمقدار الوقت الفارق عند بداية الدوام وهو ساعتين أو ثلاثة، بحيث تعطى للموظفين حرية اختيار مواعيد الوصول إلى مكان العمل ومواعيد انصرافهم منه، وذلك ضمن ترتيب معين يتم الاتفاق بشأنه مع الإدارة. ويطلق الوقت المرن على ساعات العمل التي يمنح فيها الموظف حرية اختيار موعد بداية العمل وموعد نهايته.

وفي هذا النظام تتم زيادة ساعات الدوام في المنظمة بمقدار الفارق الزمني بين المبكرين والمتأخرين، ويكون الوقت المركزي عادة في منتصف النهار، وتتراوح مدته بين (٤، ٥) ساعات، ويتوجب على جميع الموظفين أن يكونوا في أماكن عملهم في هذا الوقت. ويسمح هذا النظام للموظف باستدانة أو تأجيل بعض ساعات العمل من أسبوع إلى آخر، كأن يعمل ساعات عمل أقل في أسبوع ما بحيث يعوضها في الأسبوع الذي يليه، أو أن يعمل في بعض الأيام ساعات الدوام الإلزامية فقط (الوقت المركزي) على أن يعوض ما نقص عليه من ساعات في الأيام الأخرى. ويتحقق ذلك بأن يبدأ العمل مبكراً، وينتهي منه متأخراً خلال فترة معينة تحددها الإدارة وإذا لم يتم التعويض فإن الإدارة تقوم بحسم قيمة ساعات العمل الضائعة من راتب الموظف.

ومن الفوائد التي يحققها تطبيق نظام الدوام المرن، زيادة الإنتاجية، وتوفير في النفقات بسبب انخفاض نسبة الغياب والتأخر عن العمل، وانخفاض ساعات العمل الإضافية وفي المبالغ التي تصرف عليها، وزيادة الخدمة المقدمة للمواطنين أو جمهور المستفيدين بسبب فتح المنظمة مكاتبها وتواجد الموظفين فيها لمدة زمنية أطول مما هو عليه الحال في نظام الدوام الثابت، وتمكين الموظف من تحديد ساعات عمله حسب ظروفه واحتياجاته الشخصية وهو الأمر الذي

يتيح له فرصة مواصلة تعليمه أو ممارسة هواياته أو القيام بالأنشطة الاجتماعية المختلفة ومن جهة أخرى فإن هذا النظام يعمل على التخفيف من أزمة المرور في المدن التي يسببها اندفاع الموظفين إلى أماكن عملهم أو مغادرتها في وقت واحد، الأمر الذي يوفر على الدولة نفقات إنشاء المزيد من الطرق السريعة والجسور لأجل تلافي الاختناقات المرورية التي تحدث في ظل نظام الدوام الثابت.

إلاّ أن تطبيق النظام المرن يحمِّل المؤسسات نفقات إضافية بسبب اضطرارها لفتح أبوابها لمدد زمنية أطول، وتحصل الزيادة في نفقات التدفئة والإضاءة والهواتف وغيرها كذلك فإنه يصعب تطبيقه على جميع الموظفين، فهناك بعض الوظائف التي لا بد من استثنائها من هذا النظام (تصل نسبتها إلى ١٥% من وظائف المؤسسة) كوظائف الأعمال المترابطة مثل وظائف التجميع Assembly Lines فتأخر موظف يؤثر على أعمال الآخرين والوظائف التي تستوجب التواجد المستمؤ في مكان العمل، مثل مأمور الهاتف ووظائف الاستقبال والحراسة وغيرها.

ولعل نظام الساعات المعتمدة في الجامعات يمثل نموذجاً لفكرة الدوام المرن ولكن بصورة أوسع وأكثر مرونة.

(٨ ساعات)

٧ صباحاً

وقت مرن	وقت مركزي	وقت مرن

١٠ صباحاً — ٣ مساءً — ٦ مساءً

(٨ ساعات)

النظام العام Public Order

يقصد بالنظام العام تلك القواعد التي تنظم العلاقات التي يكون أحد طرفيها على الأقل شخصاً من الأشخاص الذين يملكون السيادة كالدولة والمدن والقرى. وإذا قامت هذه العلاقات بين الدولة وغيرها من الدول ذات السيادة أو المنظمات الدولية سميت تلك القواعد بقواعد النظام الدولي العام. أما إذا قامت العلاقات بين الدولة باعتبارها ذات سيادة ورعاياها ففي هذه الحالة تسمى تلك القواعد بقواعد النظام العام الداخلي، وهو يشمل قواعد النظام الإداري وقواعد النظام الجنائي وقواعد النظام المالي.

نظام الغنائم Spoil System

نظام في شغل الوظائف العامة كان متبعاً في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، ويشار إليه بنظام الأسلاب أو النظام الفاسد حيث كان أمراء الإقطاع والملوك في القرون الوسطى يحتاجون في إدارة شؤونهم وجباية الضرائب والدفاع عن أملاكهم إلى عدد من الموظفين، وكانوا يعتمدون في شغل هذه الوظائف على تعيين الأقارب والأصدقاء والأنصار السياسيين.

وحتى بعد أن تطور النظام السياسي وظهرت الأحزاب السياسية التي كانت تتعاقب الحكم ولا سيما في الولايات المتحدة الأمريكية كانت تعتبر الوظائف من غنائم الحزب الفائز في الانتخابات، الذي يقوم بفصل أكبر عدد من أنصار الحزب المعارض ليعين أنصاره في تلك الوظائف، وساد الشعار الذي ينادي بأن "الغنائم للمنتصر" ويعني ذلك أن الوظائف العامة حق ونهب للحزب الفائز، وهكذا كان شغل الوظائف على أساس سياسي بصرف النظر عن كفاءة الموظفين أو صلاحيتهم، وفي ظل هذه الفوضى انتشرت الرشوة والفساد والاضطراب في الوظائف العامة، وبذلك أصاب الإدارة العامة في كثير من الدول الفساد الإداري وعدم الاستقرار الوظيفي وسيطرت العلاقات الشخصية والعوامل السياسية على الخدمة العامة.

وربما كان أول إصلاح جذري في الولايات المتحدة عام ١٨٨٣ الذي جاء أثر تشكيل لجنة الخدمة المدنية كرد فعل للفساد القائم ولكن هذا النظام بقي قائماً بالنسبة لبعض الوظائف بالحكومة الاتحادية. وعموماً اضطرت الكثير من الحكومات ولا سيما الدول الغربية أن تعدل تدريجياً عن النظام الفاسد في التعيين بالوظائف العامة إلى الأخذ بنظام الجدارة (Merit System) وذلك تحت ضغط الجماهير ورجال الأعمال الذين حرموا من تولي المناصب العامة، وأمام التقدم الواضح الذي أحرزته إدارة الأعمال برغم حداثة عهدها. وتأخذ أغلب دول العالم الآن بنظام الصلاحية أو الجدارة في الاختيار والتعيين بالخدمة العامة، فيما عدا المناصب التي تشغل على أساس سياسي كما هو الحال في مناصب الوزراء والسفراء والمحافظين.

النظام الفاسد (انظر: نظام الغنائم)

نظام (ليكرت) في القيادة The Likert System

استطاع (ليكرت) وزملاؤه بعد عدة أبحاث قاموا بها في موضوع القيادة من تحديد مميزات القيادة عن طريق مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات العمالية ذات الإنتاجية العالية

والمجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة. وقد وجد (ليكرت) بأن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي للعمل، كما أنهم كانوا مهتمين أكثر بالأفراد وكانوا يتعاملون معهم بطريقة ودية وغير رسمية، كما أنهم كانوا يتيحون حرية أكبر لمرؤوسيهم في اتخاذ القرارات واختيار طرق العمل المناسبة، وكذلك كان إشرافهم على مرؤوسيهم أقل بكثير من إشراف نظرائهم في المجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة. وخلص (ليكرت) إلى أن القيادة (الديمقراطية) تعطي نتائج أفضل من القيادة (الأوتوقراطية) ولكنه حاول التمييز بين أربعة أنظمة للقيادة هي:

* النظام الأول: ويكمن وصفه بأنه نظام تسلطي واستغلالي Exploitive-Authoritive ويتصف القادة هنا بأنهم مركزيون بدرجة عالية وثقتهم بمرؤوسيهم قليلة ولذلك فهم يحفزونهم عن طريق الخوف والإكراه.

* النظام الثاني: ويمكن وصفه بأنه نظام مركزي ونفعي Benevolent-authoritive وهو يشبه النظام السابق إلاّ أنه أقل مركزية، ويسمح القائد في بعض الأحيان بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ولكت تحت رقابته وإشرافه.

* النظام الثالث: وهو نظام استشاري Consultative ويتميز القادة هنا بتوافر الثقة بينهم وبين مرؤوسيهم ولذلك يستعينون بآرائهم وأفكارهم.

* النظام الرابع: -في رأي ليكرت- هو أفضل الأنظمة، ويمكن وصفه بأنه نظام جماعي مشارك Participative Group ويتوافر للقائد هنا ثقة بمرؤوسيه، فيستفيد من أفكارهم باستمرار كما يتم تبادل المعلومات بينه وبينهم.

وقد وجد بأن المديرين الذين يستخدمون النموذجين الثالث والرابع تكون إنتاجيتهم مرتفعة.

النظام الأول	النظام الثاني	النظام الثالث	النظام الرابع
الإدارة التحكمية المستقلة	الإدارة التحكمية المعتدلة	الإدارة الاستشارية	الإدارة المشاركة



نظام مغلق Close System

نظام تقتصر فيه التفاعلات بين مكوناته على المستوى الداخلي له، ولا تتأثر بالمحيط الخارجي للنظام. وهي صفة للنظم غير الإنسانية عموماً مثل الثيرموستات والدوائر الكهربائية.

النظام المفتوح Open System

طريقة في فهم الأشياء وتفاعلاتها تقوم على أساس خصائص محددة، أهمها تبادل التأثيرات بين مكونات النظام من جهة وبين هذه المكونات ومحيطها الخارجي من جهة أخرى. فالنظام المفتوح يتسم بالعلاقات التبادلية والمرونة والتغيير والاستجابة لمتطلبات البيئة وهو صفة لكافة النظم الاجتماعية.

نظام الوظيفة العامة المغلق Closed Position System

تعد الوظيفة العامة بموجب هذا النظام سلكاً أو مهنة، يلتحق بها الموظف في باكورة حياته العملية، وينقطع لها –مبدئياً– مدى الحياة، وإلى حين إحالته على التقاعد. فالوظيفة العامة في النظام المغلق تؤلف كياناً قائماً بذاته، وعالماً متميزاً، ومسلكاً خاصاً في المجتمع، يختلف عن سائر الوظائف والمهن ويخضع لقانون خاص، ذي طبيعة خاصة، ومختلفة عن قانون العمل.

ويؤلف الموظفون في النظام المغلق، طبقة خاصة داخل المجتمع، لها ميزاتها وتراثها وتقاليدها، وتتمتع بامتيازات خاصة بها، لا نجد مثيلاً لها في القطاع الخاص. وهم عمال الدولة، ينفذون رغباتها وأوامرها، ويؤلفون جزءاً لا يتجزأ من بنيانها الإداري.

ويحقق هذا النظام للموظفين استقراراً في العمل وتدرجاً وظيفياً في درجات السلم الإداري، إضافة إلى ضمانات التقاعد والترفيع وامتيازات أخرى لا يتيحها النظام المفتوح. وبالإجمال يمكن القول أن هذا النظام هو معاكس تماماً للنظام الوظيفي المفتوح.

نظام الوظيفة العامة المفتوح Open Public Position System

نظام في شغل الوظيفة العامة يقوم في الدول التي تعتبر أن الإدارة العامة لا تتمتع بامتيازات خاصة تختلف عن تلك التي تتمتع بها الإدارة الخاصة، وتبعاً لذلك، فإن الوظيفة العامة في القطاع العام لا تختلف عنها في القطاع الخاص.

ويعود السبب الرئيسي في عدم إعطاء الإدارة العامة امتيازات خاصة إلى التخوف من إساءة استعمال السلطة من قبل الموظفين واحتمال استبدادهم بالمواطنين. وتأسيساً على هذا المنطق

تعتبر الوظائف العامة هي مجموعة الأعمال المتخصصة، وتتم وفقاً للقانون الذي يحكم الإدارة العامة والإدارة الخاصة على السواء. ذلك أن استقلال الموظفين بقانون خاص بهم، وبحقوق وضمانات مميزة يعد امتيازاً خطيراً وتعدياً على حقوق المساواة بين المواطنين.

وتتميز الوظيفة العامة وبالتالي الموظف العام في ظل النظام المفتوح بالخصائص التالية:

١- يقتصر عمل الإدارة العامة على تحديد وتوصيف الوظائف العامة اللازمة لها، وتحديد طرق اختيار أفضل المرشحين لتلك الوظائف. ولا تقوم الإدارة بمهمة إعداد وتدريب موظفيها، ذلك أن هذه المهمة تقع على عاتق الموظفين أنفسهم، طالما أنهم غير مرتبطين بالإدارة بصفة دائمة، كما لا تلتزم الإدارة بترفيع الموظف أو ترقيته إلى وظيفة أعلى، بل له أن يتقدم إليها ويتنافس مع سائر المواطنين. فإذا فاز تنافسياً يعين فيها كما يعين الموظف الجديد.

٢- الوظيفة العامة مؤقتة وليست دائمة، فإذا قررت الإدارة إلغاء الوظيفة فقد الموظف عمله، أو ليس له حق الانتقال إلى وظيفة أخرى.

٣- يحق للإدارة وفي أي وقت تشاء أن تصرف الموظف من الخدمة إذا وجدت أنه لا يجيد أداء عمله، أو أن سلوكه سيء، أو أن كفاءته متدنية ... الخ. وفي المقابل يحق للموظف أن يستقيل من وظيفته في أي وقت شاء ولا تمتلك الإدارة حق رفض استقالته. على أن لا يؤدي الأمر في الحالتين إلى إلحاق الضرر بالمصلحة العامة أو مصلحة الموظف الشخصية.

ومن مزايا هذا النظام أنه سهل لا يتطلب من الإدارة وضع نصوص خاصة بموظفيها ترعى شؤون الترقية والتدريب، والنقل، والإعارة، والتقاعد، وغيرها. وأهم ما تقوم به الإدارة في ظل هذا النظام هو تحديد مواصفات الوظائف وتقييمها وتحديد الراتب العادل لكل منها. وكذلك فإن هذا النظام يمتاز بالمرونة التي تتيح للإدارة إمكانية الاستغناء عن موظفيها بسهولة عند عدم الحاجة إليهم، كما يسمح بتعيين موظفين جدد دون أن تكون ملزمة بترقية الموظفين العاملين لديها إلى الوظائف الشاغرة. كما تتيح للموظف نفسه أن يترك وظيفته في القطاع العام ليعمل في القطاع الخاص. وهذا التجاذب ما بين القطاعين العام والخاص يجعل الإدارة أكثر اندماجاً والتصاقاً بحياة الأمة وانفتاحاً وتعاوناً مع سائر المواطنين. وهذا هو السبب في تسمية هذا النظام بالنظام المفتوح.

نظرية الأبعاد الثلاثة Three Dimensions Theory

هي إحدى نظريات القيادة، طورها (ردن Reddin) الذي أضاف بعداً جديداً إلى بعدي الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد المشار إليهما في نظرية الشبكة الإدارية (انظر: شبكة إدارية).

والبعد الذي أضافه (ردن) هو بعد الفاعلية Effectiveness Dimension، وحلل الأسلوب القيادي إلى أبعاد ثلاثة وأطلق عليها مسميات جديدة هي:

١- بعد المهمة، أو التوجه نحو المهمة Task Orientation، أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوجيه جهوده وجهود العاملين معه لبلوغ الهدف. أو الأهداف التي يعد مسؤولاً عنها.

٢- بعد العلاقات، أو التوجه نحو العلاقة Relationship Orientation، أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لإيجاد علاقات عمل شخصية تتسم بالثقة المتبادلة، واحترام آراء التابعين وأفكارهم ومشاعرهم.

٣- بعد الفاعلية، التي يمكن فهمها في ضوء المدى الذي يحقق فيه الإداري الأهداف المتعلقة بدوره، والتي يعد مسؤولاً عنها.

ويمكن استخدام نموذج (ردن) الثلاثي الأبعاد لتحديد أربعة أساليب أساسية في القيادة كما يلي:

الأول: منفصل Separated ويتميز باهتمام قليل بالمهمة والعلاقات معاً.

الثاني: متصل Related ويتميز باهتمام أكبر بالعلاقات واهتمام قليل بالمهمة.

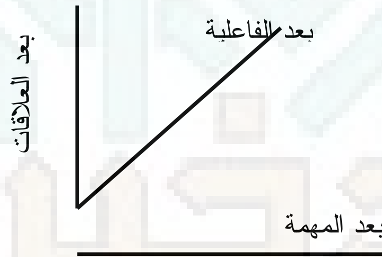
الثالث: متفان Dedicated ويتميز باهتمام عالٍ بالمهمة واهتمام قليل بالعلاقات.

الرابع: متكامل Integrated ويتميز باهتمام بالمهمة والعلاقات معاً.

وأضاف (ردن) أن عوامل الموقف –التي هي في رأيه خمسة– تتمثل في المناخ النفسي في النظام، والتقنية المستخدمة في تنفيذ العمل، والعلاقات مع الرؤساء، والعلاقات مع الزملاء، والعلاقات مع التابعين. وأشار إلى أن المواقف المختلفة تتطلب أساليب قيادية مختلفة، وأن فاعلية أي أسلوب تعتمد على الموقف الذي يتم استخدامه فيه.



شكل يمثل أساليب القيادة كما حددها (ردن)



شكل يمثل الأبعاد الثلاثة التي طرحها (ردن)

نظرية الإدارة الإسلامية Theory of Islamic Administration

تقوم النظرية الإدارية الإسلامية على مجموعة من المبادئ والتوجيهات الإدارية التي انبثقت من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، ومما أضافه المفكرون المسلمون في هذا المجال. ومن أهم هذه المبادئ:

أولاً، العدل: العدل أساس الملك وهو الدعامة الأساسية للحكم والإدارة وينطلق العدل من العدل مع النفس مروراً بالعدل على مستوى الأسرة فالمؤسسة ثم إلى مستوى الدولة وإلى الناس جميعاً. وقد جاءت الآيات القرآنية والأحاديث النبوية واضحة الدلالة في هذا الأمر، مثل (وأمرت لأعدل بينكم) الشورى "١٥". (إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل) النساء "٥٨". (من ولي أمر عشرة جاء يوم القيامة يداه مغلولتان إلى عنقه حتى يفكه العدل أو يوبقه الجور) حديث شريف.

ثانياً، الشورى: ما تشاور قوم إلاّ هدوا إلى أرشد أمرهم، وما استغنى مستبد برأيه وما هلك أحد عن مشورة، وقد جاء الأمر بالشورى في القرآن الكريم واضحاً صريحاً، لأن المجتمع الذي يراد له الاستقرار والاستمرار ينبغي أن يقوم على الشورى، وإلاّ عصفت به الأهواء

وصار نهباً للفساد والخراب. ولذلك جاء وصف الأمة المسلمة بأن (أمرهم شورى بينهم) كما جاء التكليف الإلهي (وشاورهم بالأمر).

ثالثاً، الطاعة: طاعة الحاكم المسلم عبادة ما دام يقيم شعائر الله ويأمر بالعدل والإحسان ويحترم الشورى ويلتزم بها، فقد جاء في التنزيل العزيز (وأطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم) النساء "٥٩"، وتظهر ثمرة الطاعة في الحفاظ على وحدة الجماعة والحرص على عدم الخروج عليها. ولكن لا طاعة لمخلوق في معصية الخالف. إنما الطاعة في المعروف.

رابعاً، المساءلة والمحاسبة: تقوم المساءلة على القاعدة الشرعية المعروفة (الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر) لقول الرسول صلى الله عليه وسلم (من رأى منكم منكراً فليغيره بيده، فإن لم يستطع فبلسانه، فإن لم يستطع فبقلبه، وذلك أضعف الإيمان) وهذه القاعدة الشرعية تأخذ مرتبة الواجب.

أما التوجيهات الإدارية الإسلامية فيمكن تلخيصها فيما يلي:

١- النظرة الكلية الشمولية الترابطية والاعتمادية والتكاملية لجزيئات التنظيم كافة. حيث تستمد هذه النظرة شموليتها من شمولية النظام الإسلامي الكلي المتكامل، التي تراعي مصلحة الفرد ومصلحة الجماعة ومصلحة التنظيم ومصلحة المجتمع ككل، في إطار متوازن من خلال علاقات التكامل والاعتمادية والتداخل والترابط بينها جميعاً. كما أن النظرة إلى الجانب الإنتاجي تتم من خلال ربطها عضوياً بتحقيق إشباع حاجات الفرد والمجتمع وخدمتهم لتحقيق سعادتهم. والإسلام يعتبر الفرد لبنة راسخة في وصف التنظيم، ولا يسمح له بالتشرذم أو الانسلاخ أو السعي لاهثاً لتحقيق مصالحه وأهدافه على حساب أهداف الجماعة ومصالحها. ومثلما أعطى الإسلام للجماعة الاهتمام اللائق بها فقد أعطى الفرد مكانة بارزة ورتب له على الجماعة حقوقاً مقدسة. فجعل المساس بدم المسلم وعرضه وماله من المحرمات.

٢- الاهتمام المتبادل والمصلحة المشتركة: فالفرد في ظل المنهج الإداري الإسلامي يربط مصالحه وأهدافه بمصالح الجماعة وأهدافها، ويعتبر تحقيقه لمصلحة الجماعة تحقيقاً لمصالحه الفردية، كما أن الجماعة المسلمة تعتبر تحقيق مصالح الفرد وإشباع حاجاته تحقيقاً

لمصالح الجماعة وأهدافها. وبهذا تتجسد حقيقة المصلحة المشتركة، ويبرز الاهتمام المتبادل بين الطرفين.

٣- العناية بالوقت: لقد بلغت أهمية الوقت في الإسلام أن جعل الله عز وجل الوقت أول ما يحاسب عليه الفرد يوم القيامة، يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم (لا تزول قدما عبد يوم القيامة حتى يُسأل عن أربع، أولها عمره فيما أفناه ...) والعمر هو الوقت، هو النطاق الزمني للحياة، والمسلم ملزم وفق توجيهات الإسلام بالسعي جاهداً لاستغلال هذا النطاق الزمني القصير في عمل كل ما هو منتج ونافع وبناء لتحقيق طاعة الله ومرضاته والفوز بنعيم جناته.

٤- إتقان العمل وتقديسه: لقد وضع الإسلام من الضوابط والتدابير ما يجعل العمل عنصراً منتجاً وقيمة بحد ذاته، ومن هذه الضوابط:

أ- أن العمل في الإسلام عبادة، والمسلم مطالب بالعمل شرعاً كما هو مطالب بالفرائض التعبدية من صلاة أو صيام أو حج أو زكاة، قال تعالى: (وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون) التوبة "٩".

ب- إن العمل سبيل للمغفرة من الذنوب والتكفير عنها: يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: (إن من الذنوب ذنوباً لا تمحوها الصلاة ولا الحج ولا الصيام يمحوها الهم في طلب الرزق) ويقول عليه السلام: (من بات كالاً من عمل يده بات مغفوراً له).

جـ- العمل في الإسلام مصدر للقيمة ومعيار للمفاضلة بين الناس يقول عليه السلام: (من أبطأ به عمله لم يسرع به نسبه). ويقول لآل بيته: (لا يأتيني الناس بأعمالهم وتأتوني بأنسابكم، فوالله لا أغني عنكم من الله شيئاً).

د- العمل دليل إيمان المؤمن وبرهانه وترجمانه (فليس الإيمان بالتمني ولكن الإيمان ما وقر في القلب وصدقه العمل). وما وُجدت في القرآن آية تتحدث عن الإيمان إلاّ وقرنته بالعمل الصالح دليلاً عليه وبرهاناً وترجمة عملية للاعتقاد به، يقول الله تعالى: (إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات كانت لهم جنات الفردوس نزلا) الكهف "١٠٧".

هـ- الإخلاص في العمل شرط لقبوله، والله لا يقبل من الأعمال إلاّ ما كان خالصاً لوجهه الكريم، ذلك أن الأعمال بالنيات، وإنما لكل امرئ ما نوى، كما جاء عن الرسول صلى الله عليه وسلم.

و- اتقان العمل والارتقاء به إلى مستوى المهنة والاحترام، يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: أن الله يحب العبد المحترف. والقرآن الكريم يشير إلى قيمة الخبرة والاختصاص وعتبارها المرجع الذي يحتكم إليه. يقول الله تعالى: (فاسألوا أهل الذكر إن كنتم لا تعلمون) النحل "٤٣"، (ولا ينبئك مثل خبير) فاطر "١٤".

ز- العمل المرتبط بالمعايير الدقيقة والمنضبط بالمقاييس المحددة: أشار القرآن الكريم إلى هذه المعايير في آيات متفرقات، فقال تعالى: (ونضع الموازين القسط ليوم القيامة فلا تظلم نفس شيئاً، وإن كان مثقال حبة خردل أتينا بها وكفى بنا حاسبين) الأنبياء "٤٧". وقال ايضاً: (فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره، ومن يعمل مثقال ذرة شراً يرى) الزلزلة "٧، ٨".

٥- الحرص على القيام بمهام الوظيفة العامة لتأخذ مفهوم الأمانة وطابع الخدمة: ذلك أن الوظيفة أمانة ومسؤولية وهي تكليف وليست حقاً، ولهذا وضع الإسلام شروطاً للوظيفة العامة، منها:

أ- مراعاة شرط الجدارة في التعيين فيها أو الترقية لها أو الاستفادة من جميع مجالات الشؤون الوظيفة المتعلقة بها، وهو ما حددتها الآية الكريمة: (إن خير من استأجرت القوي الأمين) القصص "٢٦".

ب- العدل بين المرؤوسين: يقول عليه السلام (من ولي أمر عشرة جاء يوم القيامة يداه مغلولتان إلى عنقه حتى يفكه العدل أو يوبقه الجور).

جـ- البعد عن المحسوبية والمحاباة: يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: (لا يشتم رائحة الجنة من ولّى رجلاً وهو يعلم أن في الناس خير منه).

د- إضفاء مفهوم الخدمة لا مفهوم السيادة على الوظيفة.

هـ- التقييم الدوري والمتابعة المرحلية لأداء الوظيفة.

٦- مفهوم السلطة والمسؤولية: إن لفظ السلطة يخلو منه القاموس الإداري والسياسي في الإسلام، والإسلام يستبدل مفهوم الحاكمية، وهي منزوعة من البشر مقرونة بالله رب البشر. والإسلام

لا يعرف السلطة بمفهوم السيادة لأحد من الناس وإنما يوقفها على شرع الله الذي يدين له الحاكم والمحكوم، وما يسمى سلطة في الفكر الوظيفي والسياسي والإداري يقابله واجب استخلاف في الفكر الإسلامي، ومن هنا يتلاشى حس السلطة بمفهوم السيادة ويبرز حسن المسؤولية. يقول الله تعالى: (وقفوهم إنهم مسؤولون). ويقول أيضاً: (فلنسئلن الذين أرسل إليهم ولنسئلن المرسلين) والمسؤولية في الإسلام مسؤوليتان: صغرى أمام أولي الأمر الذين يحاسبون الموظف على أي تقصير أو إهمال أو فساد. ومسؤولية كبرى أمام الله التي لا يمكن الفرار منها أو النجاة من تبعاتها.

٧- مفهوم الرقابة: والرقابة في الإسلام كذلك رقابتان رقابة المدير ورقابة الضمير، والإسلام يربي في المسلم استشعار الرقابة الذاتية التلقائية التي يحتكم سلوك الفرد إليها في كل ممارساته سواء أكان موظفاً أو غير موظف وأينما كان موقعه في الحياة. ذلك أن الإسلام يبني في الفرد المسلم نظام الرقابة الذاتية التلقائية الذي يحيط بمسيرته السلوكية ابتداء من مستوى الهاجس والفكرة مروراً بمستوى الكلمة وانتهاء بمستوى الفعل. فعلى مستوى الفكرة أو الهاجس يقول الله تعالى: (ولقد خلقنا الإنسان ونعلم ما توسوس به نفسه ونحن أقرب إليه من حبل الوريد ق "١٦" والمسلم مراقب على مستوى الكلمة يقول تعالى: (ما يلفظ من قول إلاّ لديه رقيب عتيد) ق "١٨". وأخيراً فإن المسلم مراقب على مستوى الفعل، يقول تعالى: (فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره، ومن يعمل مثقال ذرة شراً يرى). إن لاستحضار رقابة الله عز وجل في مخيلة الموظف المسلم دائماً وهو يمارس عمله التي تجسد فكرة الرقابة الذاتية التلقائية التي هي دعامة النظام الرقابي في المؤسسة الإسلامية.

٨- النموذج العضوي للبناء التنظيمي: يفرض الإسلام على المسلم واجبات تجاه التنظيم كما يرتب له حقوقاً على التنظيم، ويرتب علاقة التفاعل العضوية بين الفرد والفرد، والفرد والتنظيم في إطار من الاهتمام المتبادل والمصلحة المشتركة، وبذلك يصبح البناء التنظيمي للمؤسسة الإسلامية بناء عضوياً، تنتظم الفرد والتنظيم فيه علاقة عضوية متينة تحقق له صفة البنيان المرصوص، والبناء المتماسك الذي يتحرك باتجاه واحد بكل صلابة والتحام، تنصهر في إطاره الجهود التنظيمية في بوتقة واحدة لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، وتندمج فيه المصلحة الفردية مع المصلحة التنظيمية، يحس الفرد بمشاكل الفرد ويتفاعل معها ويسعى للمساهمة في حلها، ويحس التنظيم بمشاكل الأفراد وحاجاتهم فيعتبرها مشاكل وحاجات تنظيمية يسعى لحلها وتحقيق إشباعها، ويحس الأفراد بمشكلات التنظيم فيتداعون

للمساهمة في حلها ويلتزمون بالأهداف التنظيمية ويرون في تحقيقها تحقيقاً لأهدافهم الذاتية. إن مثل هذه الصورة في العلاقات العضوية حددها رسول الله صلى الله عليه وسلم في حديثه: (مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الأعضاء بالسهر والحمى).

٩- التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي: لا تعرف المنظمة الإسلامية الجماعات غير الرسمية ولا الشللية، حيث لا يسمح مناخ التنظيم الإسلامي ولا طبيعة بنائه بوجود مثل هذه الجماعات. ذلك أن المسلمين أمة واحدة (إن هذه أمتكم أمة واحدة وأنا ربكم فاعبدون) المؤمنون "٥٢". والخروج عن الجماعة والتنظيم "جريمة كبرى لا يتهاون فيها الإسلام ويضع أشد العقوبات التي قد تصل إلى إهدار الدم يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: (لا يحل دم امرئ مسلم إلاّ بإحدى ثلاث: النفس بالنفس والثيب الزاني والتارك لدينه المفارق للجماعة). والأحاديث التي تحث على التزام الجماعة وأهدافها وعدم الخروج عليها كثيرة منها: قوله عليه السلام: من أراد بحبوحة الجنة فليلزم الجماعة. وقوله أيضاً: عليك بالجماعة فإنما يأكل الذئب من الغنم القاصية. وقوله: يد الله مع الجماعة ومن شذّ شذّ في النار.

والمنظمة الإسلامية تعتبر الأهداف الفردية أهدافها ولذا فإن مراعاة أهداف الأفراد والعمل على تحقيقها من أولويات سياستها التنظيمية وكذلك فإن المناخ التنظيمي للمؤسسة الإسلامية يخرج بالفرد والمنظمة من ساحة الصراع بسبب احتكام القيم والأهداف الفردية والتنظيمية إلى مجموعة من المعايير والقيم والأهداف المشتركة وهي ما يسمى بقيم الهدف المشترك، الذي هو تحقيق مرضاة الله وطاعته وتحقيق عبوديته، فلا تستطيع المنظمة أن تشرع لنفسها أهدافاً تتنافى مع قيم الهدف النهائي ولا يستطيع الفرد أن يلتمس هدفاً لا ينسجم مع قيم الهدف النهائي، لذا فإن احتكام الطرفين إلى هذه القيم المشتركة يبدد شحنة التوتر والصراع قبل أن ينشب بينهما. يضاف إلى هذه التوجيهات الحكيمة فإن الإدارة الإسلامية تمتاز بما يلي:

أولاً: أنها مرتبطة بالفلسفة الاجتماعية للمجتمع الإسلامي ومرتبطة بأخلاق وقيم المجتمع الإسلامي القائمة على الصدق في القول والعمل والعدل والمساواة بين المرؤوسين وإشاعة روح التعاون والتلاحم العضوي بين كافة أفراد التنظيم مهما كبر حجمه.

ثانياً: أنها إدارة تهتم بالمتغير الاقتصادي والحافز المادي وتعمل على إشباع حاجيات الفرد الأساسية وتهتم في الوقت ذاته بالعوامل الإنسانية والروحية وتحترم الإنسان بصفته الإنسانية له حقوق وعليه التزامات تجاه الآخرين. والرسول صلى الله عليه وسلم يقول

بهذا الخصوص: (من استأجر أجيراً فليعلمه أجره) كما أوصى أن يكون تعاطي الأجور فور إتمام العمل دون تسويف أو مماطلة (أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه). والإدارة في الإسلام تقدر للفرد العامل الأجر العادل الذي يحفظ كرامته ويصون عرضه، كما تراعي حجم العائلة عند تحديد الأجر وتعطي المتزوج وذا العيال أجراً أكبر من الأعزب، كما توفر للعاجز التأمين الاجتماعي اللائق تحقيقاً لمبدأ التكافل الاجتماعي، وما فرض الزكاة على فائض الأموال إلاّ تحقيقاً لهذا المبدأ. ومن جهة أخرى فإن الإدارة في المجتمع المسلم مدعوة إلى الرفق بالعامل وعدم تكليفه ما لا يطيق لقوله تعالى: (لا يكلف الله نفساً إلاّ وسعها) البقرة "٢٨٦".

ثالثاً: كما تهتم بالنظام وتحديد المسؤوليات، وتحترم السلطة الرسمية والتنظيم الرسمي وتحترم الهيكل التنظيمي والقواعد والإجراءات الرسمية وتطلب الطاعة بالمعروف.

نظرية (اكس) ونظرية (واي) Theory (X) and Theory (Y)

كان (دوجلاس ماكريجور Douglas McGregor) قد وضع أنماطاً مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه، ووصف واحداً منها بنظرية (X) والثاني بنظرية (Y). وترى النظرية (X) أن الإدارة التقليدية لديها عدة افتراضات عن العاملين ولكنها افتراضات تركز على جوانب الرقابة من قبل الإدارة، وتبنى هذه الافتراضات على ما يلي:

١- الإنسان بطبيعته كسول ولا يحب العمل.

٢- أنه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل.

٣- يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يعمل.

٤- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل. أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حباً للعمل.

٥- لا بد من الرقابة الشديدة على الإنسان لكي يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف.

وعلى أساس هذه الافتراضات اتخذت الإدارة التقليدية في النصف الماضي من هذا القرن الخطط والأساليب الملائمة فجعلت القوة شعاراً لها. والتهديد والإشراف المحكم، والرقابة الدقيقة

وسائلها. وعلى النقيض من ذلك فإن (ماكريجور) يطرح البديل الآخر المتمثل في نظرية (Y) والتي تقوم على الافتراضات التالية:

١- إن العاملين يسعدون بالعمل ويرغبون بأدائه على أحسن وجه.

٢- أنهم يتوقون للمسؤولية ويسعون لها.

٣- أنهم يطلبون الحرية في العمل والتحرر من القيود، فالمراقبة والتهديد والوعيد غير ضروري لحمل الناس على العمل.

٤- إن القدرة على الإبداع صفة لدى الكثير من الناس، وأن الطاقات البشرية في الظروف التي تسود الحياة الصناعية لا يستفاد منها حالياً إلاّ استفادة جزئية.

٥- ليست الإدارة هي التي تضع العاملين في مواضع الإحساس وتحمل المسؤوليات وتوجيههم نحو أهدافها. بل أن كل ذلك مغروس في نفوس العاملين، وما على الإدارة سوى إعانتهم على تطوير واكتشاف تلك الصفات الإنسانية تحقيقاً لأمانيهم، وإعانتهم على تحقيق أهدافهم وتوجيه أنفسهم بجهودهم الخاصة توجيهاً يؤمن تحقيق أهداف الإدارة وأهدافهم معاً، تلك السبل التي لا تتعدى التشجيع وإتاحة فرص التقدم، وإطلاق آفاق المستقبل أمام الطامحين.

إن المديرين الذين يعتنقون افتراضات نظرية (Y) عن طبيعة الإنسان لا يشرفون على مرؤوسيهم إشرافاً مباشراً، ويعتقدون أن كل ما هو مطلوب منهم توفير الظروف الملائمة لكي تتم الأعمال على خير وجه.

نظرية البعدين (في القيادة) The Two Dimension Theory

يطلق على هذه النظرية أيضاً اسم (دراسات جامعة ولاية أوهايو في القيادة) Ohio State Leadership Studies حيث قام مجموعة من الباحثين في تلك الجامعة ولفترة زمنية طويلة بإجراء أبحاث مكثفة في موضوع القيادة، وتمكنوا عن طريق ذلك من تحديد بعدين لسلوك القادة هما:

أ- المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه (Initiating Struckure).

ب- تفهم واعتبار مشاعر الآخرين (Consideration).

ووجدت الأبحاث أن القائد الذي يملك درجة عالية من (بعد) المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه يميل لأن يتدخل في تخطيط الأنشطة المختلفة لمرؤوسيه، كما يحدد لهم أدوارهم في إنجاز

الأهداف، ويؤسس قنوات اتصال واضحة بينه وبين مرؤوسيه، كما يقوم بتوزيع العمل عليهم ويخضعهم لرقابته وإشرافه. بينما القائد الذي يهتم بدرجة عالية من (بعد) تفهم مشاعر الآخرين ويميل لأن يخلق جواً من الصداقة والثقة بينه وبين مرؤوسيه، كما أنه يحترم أفكارهم ويقدر مشاعرهم.

وقد أثبتت هذه الدراسات أن سلوك القائد يمكن أن يجمع بين البعدين بدرجات متفاوتة في آن واحد، ولذلك لا تدعم نتائج هذه الدراسات الفرضية القائلة بأن القائد يظهر سلوكاً لبعد واحد فقط في كل مرة يمارس فيها عملية القيادة. كما بينت أن القائد الذي يملك درجة عالية من كلا البعدين يحقق الرضا والإنجاز الجماعي لمرؤوسيه.

نظرية البيروقراطية (انظر: بيروقراطية)

نظرية تحليل الأنظمة (انظر: نظرية النظم)

نظرية التدريب **Training Theory**

هي إحدى نظريات القيادة القديمة، تقوم على أساس أن بإمكان أي شخص أن يصبح قائداً إذا خضع لنوع من التدريب المدروس على أساس مزاياه الشخصية. وهنا يُعطى الشخص قائمة بمجموعة الصفات القيادية ليبرز أهم الصفات التي تتوفر فيه من تلك القائمة، وتلك التي لا تتوفر فيه. ومن ثم يقوم التدريب على معالجة نواحي النقص القائمة.

نظرية تغيير السلوك **Behavior Modification Theory**

يسمى أصحاب هذا الفكر من علماء النفس (بالسلوكيين) وهؤلاء لا يهتمون بدوافع السلوك الداخلية وبمسمياته قدر اهتمامهم بظواهر السلوك الإيجابية. وتستند وجهة نظرهم في تفسير السلوك على ما يسمى (بقانون الأثر) فالسلوك الذي تترتب عليه نتائج سارة للفرد هو السلوك الذي سيقوم بتكراره، أما السلوك الذي تترتب عليه نتائج غير سارة، فإن الفرد سيتوقف عنده ولكن يكرره باختياره. والسلوك من هذا المنطلق هو ظاهرة خارجية وليس انفعالاً داخلياً.

بيد أن نظرة السلوكيين هذه لا تقدم تفسيراً لمعنى التحفيز والحوافز، ولذلك تعرضت لعدة انتقادات أهمها:

١- أنها لا تقدم تفسيراً واضحاً حتى لأبسط أنواع السلوك مثل السعي إلى الماء والطعام.

٢- أنها لا تقدم تفسيراً شاملاً لسلوك الإنسان.

٣- أنها تتجاهل الدوافع الداخلية للسلوك على الرغم من دورها المؤكد في تنشيط السلوك.

ومن منطلق هذه الانتقادات ظهر ما يسمى بفكرة (تغيير السلوك) أي تعديل سلوك الفرد باستخدام عناصر الحفز الإيجابية واستناداً إلى قانون الأثر المذكور. وبمعنى آخر فإنه يمكن استخدام فكرة تغيير السلوك في اقناع شخص ما لتغيير عاداته أو سلوكه عن طريق توفير بدائل مصحوبة بحوافز أو عناصر دعم تعوضه عن حالات السرور التي يجدها في سلوكه القديم. ومن جانب آخر فإن أصحاب هذه الفكرة يرون أن الحوافز أو عناصر الدعم المطلوبة لتشجيع سلوك معين لا بد ان تكون عناصر إيجابية وليست سلبية أي وسائل الترغيب لا الترهيب.

وبالنسبة لتأثير هذه النظرية في الفكر الإداري فإن تشجيع الموظفين على اتخاذ سلوك معين أو العمل على تغيير سلوك آخر هو أمر مفيد في زيادة إنتاجيتهم ودفعهم إلى المزيد من العمل والولاء للمنظمة، أو تقليل درجة الغياب أو معدل دوران العمل.

نظرية التوازن التنظيمي Organization Balance Theory

تنسب إلى (برنارد Barnard) وقد شرحها في كتابه وظائف الرؤساء وأشار إليها هربرت سايمون في كتابه السلوك التنظيمي، وملخصها أن هناك نوعاً من التبادل بين الفرد والتنظيم. فالفرد يحاول تحقيق التوازن بين ما يقدمه للتنظيم وبين ما يحصل عليه من التنظيم، وكذلك التنظيم يحاول تحقيق ذلك التوازن.

ومما يرتبط بنظرية التوازن هناك ما يعرف (بالتوازن الكمي) في التنظيم، ويعني أن يكون عدد الأشخاص ملائماً لحجم العمل وأن يكون عدد العاملين على آلة أو معدة ملائماً لاحتياجاتها، وأن يكون عدد المعدات والآليات ملائماً لكمية المواد المستخدمة. كما تكون كمية المواد متفقة مع مقتضيات الهدف.

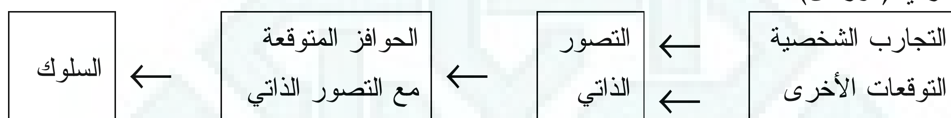
وكذلك لا بد أن يتحقق التوازن الكيفي، بأن تكون المهارات التي يتمتع بها العاملون متفقة مع احتياجات العمل، وتكون الطاقات التي يملكونها كافية للقيام بأعباء المهام التي تناط بهم.

نظرية التوازن (السلوكي) Consistency Theory

تقوم هذه النظرية على افتراض مؤداه أن سلوك الأفراد وتصرفاتهم إنما تنطلق من الحاجة الداخلية للحفاظ على الثبات والتوازن. وفي رأي (كورمان) فإن هذه النظرية تعد نظرية مكملة لدراسات ونظريات (ماسلو) و(مكليلاند) وأصحاب مدرسة (تغيير السلوك) وطبقاً لرأي كورمان

فإنه لكي يحقق الفرد الفعالية المطلوبة منه فإنه لا بد أن يحقق الإنجاز المطلوب منه في العمل، وأن تكون لديه القدرة على الرقابة الذاتية في تجنب الصراعات الشخصية، وأن تكون لديه القدرة على الابتكار والتكيف مع البيئة.

وتبين النظرية الحديثة للتوازن الأسلوب الذي يستطيع الفرد عن طريقه تحقيق تلك الأهداف والذي يقوم أساساً على أن جميع تصرفات وسلوك الفرد لتحقيق تلك الأهداف إنما ينطلق من تصور الفرد لنفسه وكذلك تصور الآخرين له. وبمعنى آخر فإن التحفيز يأخذ الشكل التالي وفقاً لرأي (كورمان).



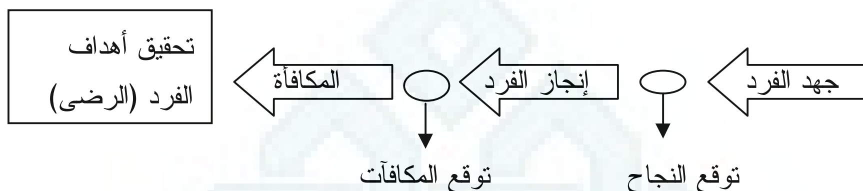
نظرية التوقع Expectancy Theory

طور هذه النظرية (فكتور فروم Victor Vroom) عام ١٩٦٤، وتعد من النظريات المهمة في تفسير الحفز عند الأفراد. وجوهر نظرية التوقع يشير إلى أن الرغبة القوية أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستتبعه نتائج معينة يرغبها الفرد. وترى هذه النظرية أن الفرد يمحص البدائل المتاحة من الأعمال والتصرفات، ثم يختار البديل الذي يرى أنه أكثرها قدرة على تحقيق العائد (Reward) الذي يأمل في الحصول عليه. والتوقع عند فروم هو أساس الاختيار. وبمعنى آخر فإن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى النجاح الذي يتوقعه بعد الجهد الذي يبذله (وهذا التوقع الأول) والتوقع الثاني يتعلق بالمكافآت التي سيحصل عليها بعد النجاح في إنجاز عمله.

ورغم أن (فروم) قد جاء بهذه النظرية لتفسير الدافعية إلاّ أن (بورتر ولولر Porter & Lawler) قد طورا هذه النظرية. إذ أكدا على أن استمراية الأداء وفعالية الدافع تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وهما محصلة إدراكه للعلاقة الإيجابية التي تربط بين المكافآت التي يحصل عليها وبين ما يدرك ويعتقد أنه يستحقه. ومن وجهة نظر إدارية فإن لنظرية التوقع في العمل الإداري أهمية كبيرة للسببين التاليين:

١- معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها.

٢- دفع الإدارة لتسهيل مسار العامل وتوضيح طريقه بين نقطة البداية (وهي الجهد) وحتى تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته.

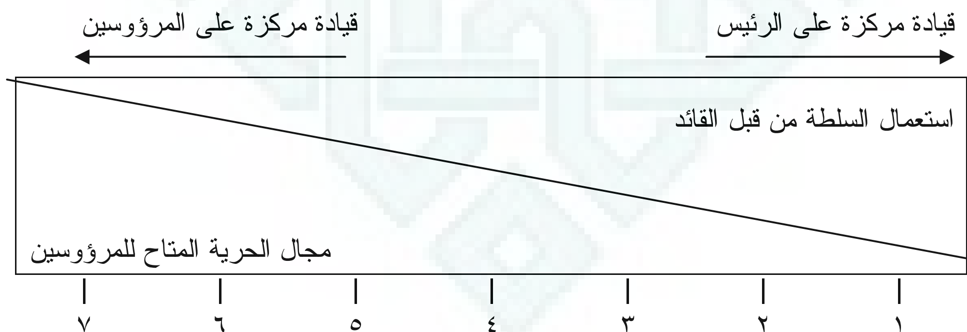


شكل يمثل نموذج التوقع

نظرية الخط المستمر A Continuum of Leadership

إحدى النظريات الحديثة في القيادة ويشار إليها باسم (درجات السلطة)، حدد فيها (تانباوم وشميدت Tannenbaum & Schmidt) العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل (Contimuum) -كما في الشكل التالي- تبين نهاية الطرف الأيسر ذلك الخط السلوك المركزي (الأتوقراطي)، بينما تبين نهاية الطرف الأيمن سلوك القائد (الديمقراطي). وبين نهايتي الخط المذكور تقع أساليب مختلفة للقيادة تتفاوت في درجة تركيز السلطة لدى القائد، والذي يحدد هذه الأساليب هو مدى ما يتيحه القائد لمرؤوسيه من حرية المشاركة في اتخاذ القرارات.

وتشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك سلوكاً قيادياً واحداً يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات. وإنما السلوك القيادي هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف. يمعنى أن سلوك القائد الفعال هو الذي يأخذ بالاعتبار قدرات القائد نفسه وقدرات مرؤوسيه والهدف المراد تحقيقه. وهذا يعني أن القائد يجب ألاّ يختار أسلوباً (ديكتاتورياً أو ديمقراطياً) وإنما يجب أن يكون مرناً بدرجة كافية لكي يتلاءم مع الموقف القيادي.



حيث تعني الأرقام ما يلي:

١- يتخذ المدير القرار ويعلنه.

٢- يتخذ القرار ويشرح مبرراته (أي يبيع القرار)

٣- يقدم المدير أفكاره ويتقبل الأسئلة.

٤- يتخذ المدير قرارات أولية قابلة للتغيير.

٥- يحدد المدير المشكلة وتقبل الاقتراحات ويتخذ القرار.

٦- يوضح المدير حدود القرار للمجموع ويطلب منها اتخاذ القرار.

٧- يفوض المدير الأمر للمرؤوسين لتشخيص المشكلة والوصول إلى قرار.

نظرية (زد) Theory (Z)

تعد نظرية (Z) حديثة نسبياً، فقد طرحت في الثمانينات من هذا القرن. وقد جاءت هذه النظرية متأثرة بالتقدم الهائل الذي حققته اليابان في مجال الصناعة والتجارة، وكان (وليم اوتشي William Ouchi) من بين الباحثين والمهتمين بدراسة الطريقة اليابانية في تنظيم وإدارة مؤسساتها ونظمها المختلفة. وقد طور (اوتشي) نموذجاً إدارياً سماه نظرية (Z) والذي يركز على الاهتمامات الإنسانية للأفراد في النظم.

وتبين نظرية (Z) أن من خصائص الإدارة اليابانية أنها تنظر إلى المؤسسة على أنها مؤسسة عائلية، يتقاسم أفرادها العمل معاً ويعيشون مسراتهم ومعاناتهم معاً، ويتصرفون وكأن الجميع ينتمون إلى عضوية عائلة واحدة. ويسود المؤسسة اليابانية إحساس عميق وفهم ضمني باستمرارية علاقة العامل بمؤسسته ما دام العامل قادراً على العمل.

ويستعمل اليابانيون تعبيرات لها دلالاتها في التعامل مع العاملين الجدد بهدف إشعارهم بالقبول، منها قولهم للعامل الجديد (أنت واحد منا Now you are one of us) كناية عن الترحيب به وقبوله عضواً فيهم.

والإدارة اليابانية تضمن الاستخدام المستمر طيلة الحياة لجميع العاملين فيها Life time employment كما توفر لهم تسهيلات رفاه اجتماعي، ومشاريع إسكان، ومراكز ترفيه، وهذه جميعها تعد مؤشرات ودلائل على موقف الإدارة أو صاحب العمل من انه لا يوظف أو يستخدم

جهود عمل العامل أو يهتم بهذا الجانب فقط، ولكنه في حقيقة الأمر يهتم بالإنسان كله ويوظفه ويدمجه في جو العمل.

وبالإضافة لذلك فإن الإدارة اليابانية تطبق مفهوم الترقية على أساس الأقدمية Promotion based on seniority وبذلك تضمن استمرار بقاء العامل في المنظمة، لأنه لو استقال منها وانتقل إلى منظمة أخرى فستبدأ أقدميته من نقطة الصفر، وسيخسر سنوات الخدمة في المنظمة السابقة، وبالتالي سيتأخر في تقدمه الوظيفي. ففي اليابان لا يشكل السن ولا الخبرة عوامل في تحديد الأقدمية.

أما التزام العاملين في المؤسسات اليابانية فيقوم على الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، وتعتمد هذه الثقة على مصداقية الوعود سواء المعلن عنها أو الضمنية. ومن المزايا التي تتميز بها الإدارة اليابانية عن نظيرتها الغربية أنهم في اليابان يقضون وقتاً أطول نسبياً في عملية صنع القرار، ولهذا فإن القرارات لا تتعرض لمقاومة كبيرة بعد اتخاذها، نظراً لأن كل من يتأثر بالقرار قد تم إشراكه في صنعه، فهم يتبنون روح الفريق التي تقود إلى إحساس بالمسؤولية الجماعية لصنع القرار.

ومن جهة أخرى فإن اهتمام الإدارة اليابانية يشمل حياة الفرد العامل أو الموظف داخل المنظمة وخارجها، فهم يهتمون بعمل العامل وبصحته وبعائلته وحتى بمواليده. بينما يقتصر اهتمام الإدارة الغربية بشكل رئيسي على ذلك الجانب من حياة الفرد الذي يتعلق بفعاليته خلال ساعات عمله في المنظمة.

نظرية سلم الحاجات The Hierarchy of Needs

تعد نظرية سلم الحاجات أو ما يشار إليها (بسلم ماسلو للحاجات الإنسانية) التي وضعها (أبراهام ماسلو Abraham Maslow) من أكثر نظريات الحفز شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة وتقوم هذه النظرية على مبدأين أساسين:

الأول: إن حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم بحسب أهميتها للإنسان.

الثاني: إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر في سلوك الفرد، وبالتالي ينتهي دورها في عملية الحفز.

وبمعنى آخر إن الحاجة التي تمثل الأهمية الأولى لا بد من إشباعها بدرجة معقولة قبل أن تتولد أو تنشأ لدى الفرد الرغبة للسعي والحصول على الحاجة التي تليها. وقد رتب (ماسلو) هذه الحاجات حسب أهميتها على النحو التالي:

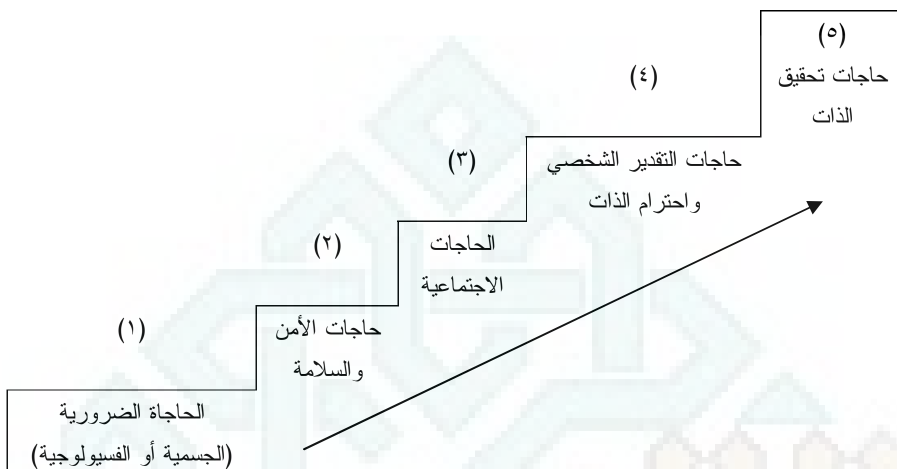
١- **الحاجات الضرورية (الجسمية أو الفسيولوجية) Physiological Needs**: وهي الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان على قيد الحياة، كالطعام والماء والجنس والهواء والراحة. وهي أهم الحاجات، ولا تظهر بقية الحاجات إلاّ بعد إشباعها.

٢- **حاجات الأمن والسلامة Safety and Security Needs**: وتتمثل حاجات الفرد للحماية من الأخطار الجسمية والصحية، وكذلك الحماية من الأخطار الاقتصادية التي تحول دون وجود العمل أو استمراره للفرد وهو ما يعني ضمان استمرار المورد المادي الضروري له ليحافظ على مستوى مقبول من الحياة الكريمة.

٣- **الحاجات الاجتماعية Social Needs**: تنبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعي بطبيعته، ولا يستطيع العيش دون جماعة يتفاعل معها، وتشمل الحاجات الاجتماعية الحب، والتعاطف، وتكوين العلاقات، والارتباط بالآخرين والاندماج معهم ضمن وشائج الألفة والمودة والتراحم والانتماء.

٤- **حاجات التقدير الشخصي واحترام الذات Esteem and Self-respects**: تتضمن هذه الحاجات الحاجة إلى الشعور بالأهمية من قبل الآخرين، واحترام وتقدير الذات، وهذا التقدير إنما يقوم على احترام مقدرته الحقيقية وإنجازاته، ويمكن الحصول على ذلك من خلال الكفاية والمنافسة والاستقلالية. إن تحقيق احتياجات التقدير يدفع الفرد إلى الشعور بالثقة بالنفس والأهمية والقوة والمقدرة. ومن جهة أخرى فإن عدم تحقيقها قد يقود الفرد إلى الشعور بالدونية والضعف وخيبة الأمل كما قد تولد آثاراً مرضية.

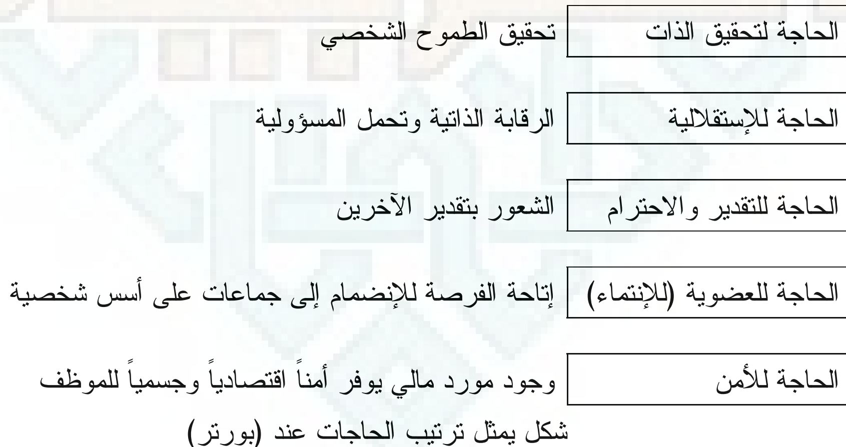
٥- **حاجات تحقيق الذات Self-actualization Needs**: وتعني هذه الحاجات أن يصل الفرد إلى ما هو قادر الوصول إليه بناء على قدراته وإمكاناته. فإذا كان يظن انه يستطيع أن يكون مديراً ناجحاً فإنه يسعى جاهداً إلى ذلك، ويجب أن يعطى مثل هذه الفرصة. أن تحقيق الذات يعني أن يحقق الفرد جميع آماله، وهذا يعني الرغبة أن يصبح الفرد أكثر وأكبر شيء يمكن ان يكونه. وإشباع هذه الحاجات برأي (ماسلو) يعني أقصى ما يصبوا إليه الفرد.



شكل يمثل سلم الحاجات عند (ماسلو)

نظرية سلم الحاجات لبورتر Porter's Hierarchy of Needs

لا تختلف نظرية سلم الحاجات لــ(بورتر) عما جاء به (ماسلو) إلاّ اختلافاً شكلياً طفيفاً، وهو إعادة النظر في ترتيب أولوية الحاجات، وأبقى على افتراضات نظرية ماسلو كما هي، واقتصر التعديل على شكل السلم، حيث تم استبدال الحاجات الضرورية (الأساسية) التي ذكرها ماسلو بالحاجة إلى الأمن كحاجة أساسية في أسفل الهرم، وتمت إضافة الحاجة إلى الاستقلالية في مرحلة مستقلة بها، حيث أصبح سلم الحاجات بالشكل التالي:



شكل يمثل ترتيب الحاجات عند (بورتر)

نظرية السّمات Traits Theory

هي إحدى نظريات القيادة وتقوم هذه النظرية على افتراض مؤداه بأن هناك مجموعة من الصفات والخصائص القيادية التي تفسر القدرات القيادية عند البعض، فإذا توافرت هذه الصفات في شخص أمكن له أن يكون قائداً، وهي في مجموعها تكوّن ما يمكن تسميته (بالشخص العظيم) وتتراوح هذه الصفات ما بين صفات ومظاهر جسمية فسيولوجية، تتمثل في الشكل، ونبرة الصوت، والحجم والوسامة، إلى صفات نفسية: كالحماس، والثقة بالنفس، والقدرة على المبادأة، والنضج الاجتماعي، والخلق الجيد، وصفات ذهنية عقلية: كالذكاء، والقدرة على التفكير والتحليل، والعلم والشجاعة، وما إلى ذلك.

وترتبط هذه النظرية ارتباطاً وثيقاً بما يسمى (نظرية الرجل العظيم The Great Man Theory) والتي تقوم على أساس أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القيادة، أي أن القائد بمفهوم هذه النظرية (يولد ولا يُنمّى أو يُنشأ) (يولد ولا يُصنع).

وقد أجريت عدة دراسات لإثبات صحة هذه النظرية ولكنها لم تستطع تحديد صفات القيادة التي يمكن أن يعتمد عليها باستمرار في التمييز بين القادة وغير القادة، وكذلك فلم توضح النظرية أي الصفات أولى من غيرها وأيها يلي في الأهمية.

ويمكن للإدارة الاستفادة من مكونات هذه النظرية، وذلك بالبحث بين موظفيها عمن تتوافر فيهم مثل هذه الصفات أو بعضاً منها وتعمل على تنميتها وتطويرها، من خلال برامج التدريب المختلفة، ويتمكن هؤلاء بعد التدريب اللازم من قيادة المنظمة وتوجيهها لتحقيق أهدافها، وهو ينسجم تماماً مع منطق نظرية التدريب.

نظرية الظروف Situational Theory

نظرية الظروف هي إحدى النظريات الحديثة في القيادة، وتقوم فكرة هذه النظرية على افتراض أن الظروف هي التي تبرز القادة، وأن نوعية القيادة تختلف وفقاً لاختلاف الظروف. وهذا يعني أن الاعتبارات السابقة والحالية، مثل المركز الاجتماعي والاقتصادي والإنجازات التي حققها الفرد في وقت معين قد لا تؤهله لتولي زمام القيادة مرة أخرى في ظروف تختلف عن تلك التي مر بها أو عاشها الفرد نفسه، والتي أوصلته إلى ما وصل إليه.

ويستدل مؤيدو هذه النظرية على صحتها بنماذج من التاريخ القديم والمعاصر أتاحت لها الظروف ولا سيما ظروف المعارك والصراعات الدولية أن تبرز وتخلد على مدار التاريخ، فمثلاً

ظروف ألمانيا وإيطاليا في العصر الحديث هي التي أدت إلى بروز شخصيتي (هتلر وموسيليني)، كذلك فإن ظروف الفتح الإسلامي بعيد ظهور الإسلام هي التي أتاحت لأبطال عظام أمثال: خالد بن الوليد، وعمر بن العاص، وصلاح الدين الأيوبي، والأمثلة كثيرة في هذا المجال. والنقد الذي وجه إلى هذه النظرية هو تجاهلها الصفات المطلوبة للقيادة. حيث لا يتصور أن يبرز القادة التاريخيون دون وجود صفات قيادية فيهم أهلتهم لذلك.

نظرية العامِلَين (المتغيرين) Two Factors Theory

يشار إليها (بنظرية المتغيرين) وقد طور هذه النظرية (فردريك هيرزبرغ Frederick Herzberg) بناء على الأبحاث التي أجراها على مجموعة من المديرين (من المهندسين والمحاسبين)، وقد توصل هيرزبرغ من تلك الأبحاث إلى تصنيف فئتين من العوامل، سمى الفئة الأولى عوالم الصيانة أو الرقابة Maintenance or Hygiene Factors، والفئة الثانية عوامل حافزة Motivational Factors وأشار إلى أن عدم وجود أو توافر عوامل الصيانة والوقاية يؤدي إلى حالات عدم الرضا، بينما وجودها لا يؤدي إلى حفز الأفراد، وإنما يمنع حالات عدم الرضا. وكلمة Hygiene هي تعبير طبي، ويقصد به توفير عوامل صحية وقائية مثل مياه نظيفة وهواء نقي، بيد أن وجود هذه العناصر لا يمنع حدوث المرض، ولكن يعد وجودها عناصر وقائية لمنع حدوثه، ومن هذه العوامل:

أ- سياسة المنظمة وإدارتها.

ب- الإشراف الفني والشخصي في العمل.

جـ- العلاقات الداخلية بين الرؤساء والمرؤوسين.

د- نوعية ظروف العمل.

هـ- الأجور والرواتب المدفوعة مقابل إنجاز العمل.

و- الأمن الوظيفي.

ز- المركز الاجتماعي.

أما العوامل الحافزة فيقصد بها (هيرزبيرغ) العوامل والشروط المرتبطة بالعمل والتي تعمل -إن وجدت- على بناء درجة عالية من الرضا والحفز عند الأفراد، بينما لا يؤدي عدم وجودها إلى درجة عالية من عدم الرضا، وهذه العوامل هي:

أ- الإنجاز في العمل.

ب- الاعتراف نتيجة الإنجازات في العمل.

جـ- طبيعة العمل ومحتواه.

د- المسؤولية، ومدى تحكم الشخص في وظيفته ومدى مسؤوليته عن الآخرين.

هـ- إمكانات التقدم والترقي في الوظيفة.

و- التطور والنمو الشخصي (تنمية قدرات العمل عند الفرد).

إن عوامل الصيانة أو الوقاية برأي (هيرزبيرغ) تسبب درجة عالية من الرضى عندما تكون موجودة، ولكنها غير دافعة. بينما تؤدي العوامل الحافزة إلى حفز قوي ورضى تام عند توافرها، لكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند عدم توافرها. وذلك لأن العوامل الحافزة توفر شعوراً ذاتياً إيجابياً لدى الأفراد وتعطيهم فرصاً للتطور الشخصي مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية. ويرى (هيرزبيرغ) أن إشباع عوالم الصيانة لا بد أن يتحقق أولاً قبل البدء في تنشيط سلوك الفرد، فلكي يتحقق الإشباع من الوظيفة لا بد أن تأخذ (الحوافز) عندئذ المرحلة الثانية.

نظرية المسار والهدف Path and Goal Theory

نظرية المسار والهدف التي قدمها (روبرت هاوس R. House) سنة ١٩٧١ ثم طور فيها وبلورها أكثر بالاشتراك مع (تيرانس ميتشل) سنة ١٩٧٤ تمثل محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين، وعلى الرغم من أن هذه النظرية يشار إليها بأنها نظرية في مجال فاعلية القيادة الإدارية، إلاّ أنها تركز على دراسة الدافعية، وطريقة الاستفادة منها للتأثير على الأداء، أو السلوك القيادي. فقد حاول (روبرت هاوس R. House) دراسة العلاقة بين سلوك القائد وتحفيز العاملين. والفكرة الأساسية التي جاء بها (هاوس) هي أن الفرد يتخذ قراره ويتخذ ما يريد على أساس تفضيله للمنفعة النسبية التي سيحصل عليها نتيجة لهذا القرار أو الاختيار، أي أن الفرد يحاول أن يحدد الأولويات في سلم أفضلياته، كما تعبر هذه النظرية عن فكرة أخرى تتمثل بقدرة القائد على توضيح المسار أو الطريق الذي يسلكه الفرد للوصول إلى هدفه المحدد، أو بلوغ الفوائد التي يتوقعها، لهذا فإن الفرد يندفع للعمل والإنتاج يدرك أن الجهد الذي سيبذله سوف يؤدي إلى أداء جيد مع الحصول على فوائد مرغوبة لديه.

وعليه فإن فاعلية الإدارة تعتمد على قدرتها في إيجاد الدافعية لدى المرؤوسين لإنجاز الأهداف وتحقيق الرضا عن أعمالهم، أي أن المدير يستطيع أن يدفع العاملين لما تريده الإدارة عن طريق:

* زيادة الفوائد الشخصية المترتبة على قيام الفرد بعمل معين.

* توضيح المسار الضروري للوصول إلى الأهداف.

* تقليل الغموض في العمل عن طريق زيادة المعلومات والمشاركة في صنع القرار.

* إزالة الحواجز التنظيمية.

نظرية المساواة (أو المقارنة الاجتماعية) Equity Theory

تقوم نظرية المساواة على مبدأ أن الفرد يقوم باختيار سلوكه اعتماداً على الموازنة التي يجريها بين العائد من السلوك (Reward) أو المكاسب التي يحققها الفرد من عمل ما، والجهد الذي يبذل في أداء ذلك السلوك أو العمل (Cost). فالنظرية من هذا المنطلق تربط بين مقدار العمل أو الجهد المقدم ومقدار الكسب المحقق، وإذا لم يتحقق التوازن بين الجهد والكسب فإن الفرد قد يتخذ عدة تصرفات لإعادة هذا التوازن مثل:

زيادة الجهد في العمل أو إنقاصه، أو السعي للحصول على كسب أكثر.

فإذا عين موظف ما في عمل معين براتب أقل من راتب زميله في نفس العمل والظروف، وهما يحملان نفس المؤهلات والخبرات، فإن السلوك الذي قد يتخذه الأول إما الشكوى لرئيسه المباشر، أو التباطؤ في العمل، أو الغياب، أو الحضور متأخراً لمكان العمل والانصراف المبكر منه، أو تقليل جهوده، أو تحريض زملائه الآخرين لاتخاذ مواقف سلبية، أو الاستقالة من العمل. وبطبيعة الحال فإن اختيار أياً من هذه المواقف يعتمد على الظروف والعوامل المتيحة لها.

إن نظرية المساواة تبين إلى أي حد يمكن أن تؤثر بالمكاسب المتوقعة من العمل في تحفيز الأفراد أو تطويع سلوكهم، ومن هذا المنطلق فإن ربط النظرية بالتوجيه والقيادة الإدارية يبدو منطقياً على ضوء السلطة التي يملكها المدير في إقرار المكاسب أو المكافآت التي يمكن أن يحصل عليها مرؤوسوه.

وبمعنى آخر فإن على المدير توخي المساواة في تقرير العوائد الوظيفية وذلك في حدود ما لديه من سلطات وصلاحيات في هذا الإطار. وإذا لم يكن باستطاعة المدير أن يتحكم في المكاسب

والعوائد المالية المقررة، فإن بإمكانه تعويض مرؤوسيه بحوافز أخرى مثل: تفويض السلطة، منح الثقة، إظهار التقدير والاحترام، التخفيف من الإشراف الدقيق، أو رفع الضغوط. إن مثل هذه الحوافز قد تدفع بالأفراد إلى زيادة جهودهم في العمل رغم عدم التوازن بين هذه الجهود والمكاسب المالية.

نظرية مستوى الطموح Level of Aspiration Theory

مستوى الطموح هو المستوى الذي يضعه الفرد لنفسه ويرغب في بلوغه، أو يشعر أنه قادر على بلوغه وهو يسعى لتحقيق أهدافه في الحياة أو إنجاز أعماله اليومية. وتدل الملاحظات الدارجة والتجارب المعملية على أن مستوى الطموح يتغير من آن لآخر تبعاً لما يصادف الفرد من نجاح أو فشل في تحقيق أهدافه، فالنجاح من شأنه رفع هذا المستوى والفشل من شأنه الهبوط به.

ومن العوامل التي تسهم في رسم مستوى الطموح ذكاء الفرد ودرجة اتزانه الانفعالي، وفكرته عن نفسه. فالذكي أقدر على فهم نفسه والحكم على قدراته وميوله وما تتطلبه الأعمال المختلفة من قدرات وصفات، لذا لا يكون مستوى طموحه مسرفاً في البعد عن الواقع (أي عن مستوى اقتداره) أو جانحاً في الخيال (ورحم الله امرءاً عرف قدر نفسه). أما المصاب بمرض نفسي وغير المتزن انفعالياً فكثيراً ما يرسم لنفسه مستوى عالياً من الطموح كنوع من التعويض عن عدم شعوره بالأمن.

ويرى (كورت ليفين Lewin) صاحب هذه النظرية أن هدف الفرد أو طموحه قد يشكل الدافع الرئيسي للقيام بالعمل. حيث يفسر الدافعية بأنها محصلة التفاعل بين خبرات الفرد من إنجازاته السابقة وهدفه لتحقيق تلك الإنجازات، وما يولده ذلك من مشاعر النجاح.

فمستوى الطموح هو مستوى الإنجاز المرتقب الذي يتوقع العامل أن يصل إليه في مهمة عادية مع معرفته بمستوى إنجازه سابقاً. والفرق بين مستوى الإنجاز السابق ومستوى الطموح يسمى بفرق الهدف. والفرق بين مستوى الطموح ومستوى الإنجاز الجديد هو فرق الإنجاز، وهو ما يحدد مشاعر النجاح أو الفشل.

وتفترض هذه النظرية أن فرق الهدف يميل إلى أن يكون موجباً وأن مستوى الطموح يفوق في أغلب الأحيان مستوى الإنجاز السابق، ولذلك فإذا ما نجح الفرد في تحقيق فرق إيجابي في

الإنجاز، فإن ذلك يولد لديه شعوراً بالنجاح تتباين قوته حسب الزيادة الإيجابية في الإنجاز، وهو ما يدفعه إلى المزيد من العمل.

نظرية مكليلاند (نظرية الحاجة) McClelland's Theory

يشار إلى هذه النظرية باسم (نظرية الحاجة) وتنسب إلى (مكليلاند) فقد حدد مكليلاند ثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية التي تؤثر في حفز الأفراد للعمل والإنتاج وهي:

أ- **الحاجة للسلطة Need for Power**: فهو يرى أن الأفراد الذين يملكون حاجة قوية للسلطة يميلون دائماً لممارسة التأثير والرقابة القوية على الآخرين، وعادة يسعى مثل هؤلاء الأشخاص للحصول على مناصب قيادية. وأهم الصفات التي يمتاز بها هؤلاء الأفراد هي المقدرة البلاغية، وحب الخطابة في التجمعات العامة، والصلابة في الرأي، والإلحاح في المطالب.

ب- **الحاجة للإنتماء Need for Affiliation**: إن الأفراد الذين يملكون حاجة قوية للإنتماء يتولد لديهم شعور بالبهجة والسرور عندما يكونون محبوبين من الآخرين، ويشعرون بالألم إذا رفضتهم الجماعة التي ينتمون إليها. ولذلك يحرص هذا النوع من الأفراد على استدرار حب الآخرين وتجنب ما يسبب رفضهم لهم. ومن أجل تحقيق ذلك فهم ينشطون في بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين، ويميلون إلى مساعدتهم في حالة تعرضهم لبعض المشكلات.

جـ- **الحاجة للإنجاز Need for Achievement**: وتعني أن الأفراد الذين تتوافر لديهم حاجة قوية للإنجاز، ويكون عندهم رغبة قوية للنجاح وخوف شديد من الفشل، وهم يحبون التحدي، ويضعون لأنفسهم أهدافاً صعبة (ولكن ليست مستحيلة) وكذلك فهم يمتازون بالرغبة في تحمل المسؤولية، والعمل لساعات طويلة، وعدم الاستقرار، وحب الظهور.

إن فهم الإدارة وإدراكها لدور هذه الحاجات الثلاث في تحفيز الأفراد يعد أمراً مهماً، ولا سيما في المشروعات الاقتصادية وذلك حتى تستطيع الإدارة تنظيم أعمالها لتعمل بطريقة جيدة، لأن أية مؤسسة أو وحدة إدارية إنما تمثل مجموعات من الأفراد تعمل معاً لتحقيق أهداف معينة، ولذلك فإن إدراك هذه الحاجات الثلاث يمكّن الإدارة من تحفيز الأفراد بالطريقة المناسبة لبلوغ تلك الأهداف.

النظرية الموقفية (انظر: المدرسة الظرفية)

نظرية النظم Systems Theory

يشار إلى نظرية النظم بنظرية تحليل الأنظمة، وتعد هذه النظرية من أحدث النظريات السلوكية في عالم الإدارة، وقد استمدت هذه النظرية من كتابات علماء الاجتماع، وخاصة كتابات (تالكوت بارسون Talcot Parson) التي نشرت خلال الخمسينات عن النظام الاجتماعي وقد بدأت خلال الستينات تستخدم لدراسة النظام الإداري.

وتتميز هذه النظرية بتأكيدها على اعتبار النظام (System) أدق وحدة يمكن أن تكون إطاراً علمياً للدراسة الموضوعية، فالمجتمع هو وحدة أو نظام عام يتكون من وحدات أصغر، تكون كل وحدة منها نظاماً بذاتها، وهذه هي الأنظمة السياسية والاجتماعية والإدارية.

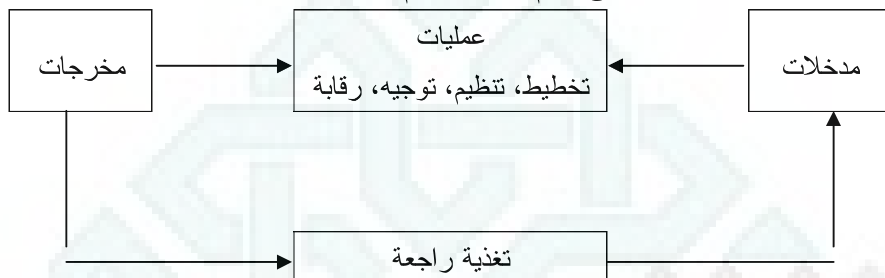
ويعد النظام الإداري نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع فيأخذ منها ويعطيها ويتبادل معها المعلومات والطاقة والسلطة والمواد والقوى البشرية المنتجة. ويتكون النظام الإداري من عناصر فرعية مترابطة، هي النظام الفني والمعلومات والقوى البشرية والنظام الاقتصادي والمالي، وأصبح ينظر للمنظمات من خلال مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها. فأي نظام يمكن رؤيته على أنه مؤلف من عوامل وعناصر معتمدة على بعضها البعض وتشتمل هذه على: أفراد النظام، وجماعاته، والاتجاهات السائدة فيه، والدوافع، وبنائه الرسمي، والتفاعلات، والأهداف، والمراكز، والسلطة التي يشتمل عليها.

وقد أتاحت نظرية النظم للباحثين في علم الإدارة ولأول مرة النظرة الكلية الشاملة في إدارة المنظمة، فالباحث ينظر إلى الإدارة كنظام مفتوح Open System وهو الأمر الذي يمكنه من رؤية عناصر المشكلة الإدارية المختلفة من قيود سياسية واجتماعية وفنية وبشرية، وأثرها على العناصر المختلفة للعملية الإدارية داخل المنظمة من تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ورقابة. من تقنيات وأساليب ومعلومات، كل ذلك بنظرة شاملة وبصورة مترابطة. حيث يؤكد مؤيدو التفكير النظمي على أن أي تغيير في أي مكون من مكونات أي نظام له أثره على بقية المكونات الفرعية الأخرى لهذا النظام مع تفاوت في درجة هذا الأثر.

ولعل من أهم الإسهامات التي قدمتها هذه النظرية هي تعريف المسؤولية الاجتماعية للإدارة. وكذلك فإن اعترافها بتضارب الأهداف وتعدد الخلفيات الثقافية والحضارية والبيئية قد أعطى حافزاً للمديرين للنظر إلى المنظمة نظرة أوسع من ذي قبل، وتقدير الظروف الخارجية التي تعمل في إطارها. كذلك أضافت هذه النظرية إلى الفكر الإداري مضامين أخرى تتعلق بالحدود التي

يمكن أن تقف عندها السلطة الإدارية وكذلك دور التنظيمات غير الرسمية داخل المنظمة في التأثير على سياستها وقراراتها ومن ثم تحقيق أهدافها.

هذا ويعد (بيرتلانفي Bertalanffy) المتخصص في علم الأحياء أول من وضع عام ١٩٥٠ الخطوط العامة لفكرة ما يسمى اليوم بنظرية النظم.



شكل يمثل نموذج النظم

نظرية الوجود، الارتباط، والنمو ERG Theory

ارتبطت هذه النظرية بأبحاث (الدرفر Clayton P. Alderfer)، عام ١٩٧٧ وقد بنيت على أفكار ونظريات (ماسلو وبورتر) ولا تضيف الكثير إلى تلك الأفكار إلاّ أنها تقلص مجموعة الحاجات إلى ثلاث حاجات، تتماثل في المحصلة النهائية مع تلك التي جاء بها من سبقوه. حيث ماثل الحاجة للوجود (Existence) الحاجات الفيسيولوجية عند ماسلو والحاجات الأمنية عند (بورتر) وتشترك معها في كونها تمثل إحدى الاحتياجات الدنيا (Lower Level Needs) ومن جانب آخر فإن (الدرفر) يرى أن الارتباط (Relateadness) والنمو (Growth) تماثل الحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير الشخصي وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو، وتشترك معها في كونها تمثل الاحتياجات العليا (Higher-level Needs).

والخلاف الرئيسي بين ماسلو والدرفر أن الأخير يرى أن احتياجات الوجود والارتباط والنمو من الممكن أن تكون كلها قوى دافعة (لدرجة معينة) في نفس الفرد، كما يرى الدرفر – على عكس ما يعتقد ماسلو– أن الحاجة قد لا ينتهي دورها كقوة دافعة أبداً.

وقد يكون الشيء الجديد في هذه النظرية أيضاً هو عدم تأكيد (الدرفر) على ضرورة التزام المدير وهو بصدد حفز العاملين بالتسلسل الذي ورد في ترتيب هذه الحاجات. وذلك لأن هناك متغيرات عدة يمكن أن تؤثر على الأهمية النسبية لهذه الحاجات وأولوية إشباعها من بيئة لأخرى.

نظرية الوراثة Heredity Theory

نظرية قديمة في القيادة ترى أن القيادة هي شيء نظري وأن القادة يولدون ولا يصنعون.

النفقات الإدارية Overhead Charges

وتسمى أحياناً المصروفات العامة أو المصروفات المكتبية، وهي مصروفات غير مباشرة. وتشمل جميع العناصر غير المباشرة التي تصرف على النواحي الإدارية للمنظمة، مثل المطبوعات والأدوات، ورواتب المديرين والمراقبين والمحاسبين وأمناء السر والموظفين، ومصاريف الإنارة والإيجار أو الفوائد والتأمين والهاتف، والمصاريف القضائية ... الخ.

النفقات العامة Public Expenditures

تعرف النفقة العامة بأنها: مبلغ من المال يخرج من الخزانة العامة، سواء أكانت خزينة الحكومة المركزية أو خزائن الحكومات المحلية أو البلديات أو المؤسسات العامة ذات الاستقلال المالي، وذلك سداداً لحاجة عامة.

ويتوقف نطاق الإنفاق على مدى اتساع نشاط الحكومة والوظائف التي تنهض بها، فيرى البعض بوجوب اقتصار الإنفاق العام على عدد ضئيل من المرافق العامة التي يعجز الأفراد عن القيام بها، مثل الإنفاق على الدفاع الخارجي والأمن الداخلي، والإنفاق على بعض المشاريع العامة التي يحجم النشاط الفردي عن القيام بها، إما لضآلة معدلات الربح فيها أو لارتفاع احتمالات المخاطرة فيها. مثل بناء السدود وشق الطرق وإنشاء الجسور والسكك الحديدية ... الخ.

ويبرر أصحاب هذا الرأي بأن توسع النشاط الاقتصادي للأفراد أدعى إلى زيادة إنتاجيتهم ورفاهيتهم. بينما يرى آخرون أن يشمل نشاط الحكومة كافة النواحي الاقتصادية والاجتماعية، ذلك أن الدولة أقدر على زيادة رفاهية المجتمع من أفراده. ومهما يكن من أمر فإن النفقة يجب أن تحقق أقصى منفعة تعود على أفراد المجتمع. وتصنف النفقات العامة إلى نفقات دورية أو عادية، ونفقات غير عادية أو (إنمائية): فالنفقات العادية هي التي يتكرر إنفاقها من عام لآخر وتتميز بالدورية ويمكن تقديرها بدرجة كبيرة من الدقة، كرواتب الموظفين وعلاوات غلاء المعيشة ومصاريف الكهرباء والماء والنفقات العسكرية والأمنية ... الخ.

أما النفقات غير العادية فيقصد بها النفقات غير المتكررة أي التي لا يتكرر حدوثها، ولذلك تسمى أحياناً بالنفقات الطارئة. مثل الإنفاق على الحروب والمشاريع العامة، وفي مواجهة بعض

الحالات الطارئة. كما يطلق اسم النفقات الإنمائية (أو الرأسمالية) على ذلك الجزء من هذه النفقات الذي يرصد لمشاريع الإنتاج العام ومشاريع التنمية عموماً. وتمتاز هذه النفقات أيضاً بعدم التكرار وتهدف إلى زيادة الإنتاج والدخل.

النقل Transfer

يقصد بنقل الموظف أن تستبدل وظيفته المسندة إليه بوظيفة خالية من نفس النوع والدرجة – عادة– في إدارة أخرى بصورة دائمة أو مؤقتة. ويهدف النقل غالباً إلى تحقيق مصلحة العمل بحسن توزيع العاملين على الإدارات المختلفة. فقد يكون الموظف زائداً عن الحاجة في الإدارة التي يعمل بها، أو غير مستوفٍ لاشتراطات أية وظيفة خالية فيها، أو يكون الموظف على علاقات سيئة بالعاملين معه بنفس الإدارة بحيث يصعب تعاونهم في العمل ... الخ. وفي جميع الأحوال يجب ألاّ يضر النقل بحقوق الموظف. ولا سيما حقه في الدرجة الوظيفية وحقه في الترقية بالأقدمية ويهدف النقل أحياناً إلى تلبية رغبة الموظف نفسه، إذا لم يكن في النقل إضرار بصالح العمل.

النماذج Forms

النموذج عبارة عن قطعة من الورق. تطبع عليها مقدماً مجموعة من البيانات بترتيب معين ووفق تصميم خاص، بحيث يترك بين أجزائها مسافات فارغة لتدوين بيانات أو معلومات يتطلب نظام العمل الحصول عليها. ويراعى أن يعاد النظر بتصميم النموذج وفق المستجدات والتغيرات التي تطرأ على طبيعة عمل المنظمة وأسلوب العمل. ومن أمثلة النماذج: سجل، طلب صرف المواد، والشيك، فاتورة الشراء، طلب التوظيف، استمارة الصرف، تذكرة السفر ... الخ. ومن فوائد النماذج ما يلي:

* الاقتصاد في الجهد الذي يبذله الموظفون وتحقيق الوفر في الوقت. وذلك أن البيانات والمعلومات الثابتة والتي تتكرر باستمرار مطبوعة مقدماً فلا حاجة لإعادة كتابتها في كل مرة، وبذلك يقتصر جهد الموظفين على ملء الفراغات فقط.

* التقليل من فرص واحتمالات الخطأ التي يمكن حدوثها لو كتبت كافة البيانات الثابتة والمتغيرة في كل مرة.

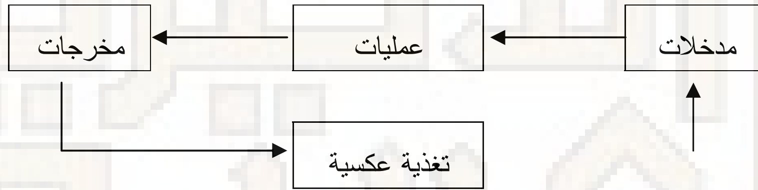
* تجنب سوء الفهم أو سوء التقدير في تقديم البيانات لأن البنود والأسئلة المطبوعة في النماذج واضحة محددة.

* تيسير تسجيل المعلومات وسهولة الرجوع إليها وتبويبها وتحليلها، حيث أن النموذج المطبوع يجعل البيانات الثابتة المتكررة تظهر دائماً على جميع نسخ النموذج وفي أماكن معينة وموحدة.

* تساعد النماذج في توحيد إجراءات العمل لدى العاملين، حيث يكون للمعلومات والبيانات أثر في تحديد مسار النموذج الذي يعتبر حلقة في سلسلة الإجراءات الخاصة بإتمام أي عمل، كما يُعد مرشداً في إنجاز تلك الإجراءات.

ومن جهة أخرى يعرف النموذج بأنه تمثيل للواقع يتعلق بظاهرة معينة، ويعبّر عن العلاقة بين أجزائها، ويستخدم في التنبؤ بالأوضاع المستقبلية التي يمكن أن تتخذها الظاهرة الأصلية. وتتمثل النماذج في الرسوم البيانية والرموز والعينات ... الخ.

ويعرف النموذج Model في مجال البحث العلمي بأنه (تصور مفاهيمي وتحديد للعلاقات بين متغيرات محددة، من أجل تحديد وتوضيح أبعاد معينة لمشكلة تواجه الباحث، ففي الإدارة مثلاً هناك نموذج النظم الذي يتخذ الشكل التالي:



النموذج التنظيمي العضوي The Organic Organizational Model

يشير هذا المفهوم إلى نمط العلاقات العضوية التي تقوم بين الأفراد داخل التنظيم، والتي يميزها التواصل العضوي والحب والتعاطف والاهتمام المتبادل بينهم، كما أن كل فرد من أفراد التنظيم يُعنى بالهدف التنظيمي كما لو كان هدفاً فردياً، وبالمقابل فإن التنظيم يعنى بأهداف الأفراد كما لو كانت أهدافه. فالنموذج هنا هو نموذج الأخوة الذي يربط جميع الأفراد في المنظمة برباط متين يعكس روح الفريق لما بين الأعضاء من تعاطف وتراحم وتواصل تشكل في مجموعها وشائج عضوية متينة، لذلك تتحرك الجهود الفردية والجماعية نحو هدف واحد.

وفي هذا النموذج يقوم كل رئيس بتنظيم مرؤوسيه في مجموعة منسجمة تماماً تسمى عائلة تنظيمية Organization Family التي يكون هو نفسه أحد أعضائها، بحيث يشعر كل عضو أنه أكثر ارتباطاً بالآخرين، فهو يشعر أن المنظمة هي –مثل منزله– حياته ومستقبله ويدافع عنها

بكل ما يملك. إنه يشارك بأفكاره ويتفاعل مع زملائه ويشاركهم أفكارهم ويحل مشكلاتهم. وينصهر الجميع في بوتقة واحدة، ويكوّنون جميعاً جسماً واحداً إذا اشتكى عضو منه تداعى له سائر الأعضاء بالحمى والسهر.

إن هذا الارتباط الكامل بين الأفراد يخلق ويدعم العلاقات (العاطفية) بين الأعضاء ويزيد من التزامهم نحو المنظمة وتعلقهم بها، ولذلك فهم ينظرون إلى علاقاتهم مع بعضهم وكأنها طريقة حياة، وليست علاقات مصنوعة، وقد ثبت بالتجارب أن العلاقات بين أفراد يحبون بعضهم تؤدي إلى إحداث انضباط عام ذاتي لمتطلبات النظام أكثر مما يحدثه الانضباط الناتج من سلطة أعلى حيث يكون كل شخص –إلى حد كبير– قد ساهم في صناعة متطلبات النظام.

ويقابل النموذج العضوي النموذج (الميكانيكي) للتنظيم Mechanistic Organization Model وهو النموذج المبني على أساس التحديد الدقيق للحقوق والواجبات، حيث تكون العلاقة بين الفرد والمنظمة علاقة تعاقدية على أساس رسمي ... وحيث توزع الرقابة في شكل رئاسي. إن النموذج الميكانيكي للتنظيم يكيف نفسه مع أي تغيير خارجي عن طريق إيجاد مجموعة تتصدى للتغيير و تكون مسؤولة عنه، وتكون هذه المجموعة منعزلة نسبياً عن بقية التنظيم.

أما النموذج العضوي للتنظيم فيتصدى للتغيير بشكل كلي ومتكامل، حيث يقوم كل فرد بدوره في التغيير المطلوب. إن هذه الاستجابة العائلية للنظام العضوي تحوي في مضمونها قدراً كبيراً من الرقابة الكلية الذاتية. فمقدار الرقابة الكلية في النموذج العضوي أكبر منه في الرقابة الكلية في النموذج الميكانيكي. ذلك أن الرقابة في هذا النموذج رقابة متبادلة وليست من جانب واحد، فالزملاء يقومون بدور كبير في حفظ معايير المنظمة التي أسهموا في وضعها.

النمو الإداري Administrative Growth

هو نتاج التنمية الإدارية، ويشير إلى الزيادة الملموسة في قدرات الإدارة كماً ونوعاً، أنه الكفاية الكفؤة في الأدارة في التنظيم والإجراءات والأساليب والتخطيط والقيادة، وهو حصيلة التنمية الإدارية ونتاجها.

الهرم التنظيمي Organization Pyramid

مصطلح الهرم التنظيمي Organization Pyramid مرادف لمصطلح الهيكل التنظيمي على أنه هرم يطلق عليه الهرم التنظيمي. ويرتبط حجم وشكل الهرم التنظيمي بحجم العمل في المنظمة الذي يعبر عنها. ويتكون الهرم التنظيمي في أية منظمة من خمسة أجزاء ئيسية هي ما يلي:

١- **القاعدة التنفيذية:** وتمثل أسفل الهرم، وتحوي مجموعة الموظفين والعمال التنفيذيين الذين يقومون بالعمل الأساسي.

٢- **القمة القيادية العليا:** وتمثل قمة الهرم وتضم الأشخاص ذوي المسؤولية الذين يتخذون القرارات الاستراتيجية.

٣- **الإدارة الوسطى:** وتمثل منتصف الحرم بين القاعدة التنفيذية والقمة، وتضم جميع المستويات الإدارية والإشرافية بين القيادة العليا والقاعدة التنفيذية.

٤- **الأجهزة التكنوقراطية:** وتقع على جانب من منتصف الهرم، وتحوي مجموعة المحللين والمراقبين الذين يقومون بتصميم العمل والتخطيط له وتحليله وتحديد متطلباته.

٥- **الخدمات الداعمة:** وتقع على الجانب الآخر من منتصف الهرم، وتحوي أولئك الذين يقومون بالخدمات المساعدة لإنجاز العمل.

الهرم الصاعد (انظر: قانون باركنسون)

الهيكل التنظيمي Organization Structure

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه البناء أو الإطار الرسمي الذي يحدد إدارات المنظمة وأقسامها والأجزاء الداخلة فيها، ويبين التقسيمات التنظيمية والوحدات الإدارية التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة. كما يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرارات الإدارية ومواقع تنفيذها. ويبين كذلك أسلوب توزيع أدوار العمل والوسائل الإدارية التي تكون نمطاً من النشاطات المتصلة بعضها مع بعض والتي تسمح للمنظمة بأداء وتنسيق نشاطات عملها والسيطرة عليها، وذلك في ضوء الأهداف المقررة للتنظيم. وفي الغالب يتخذ الهيكل التنظيمي

للمنظمات شكل هرم حيث تمثل قاعدته المستويات الدنيا من الموظفين وهم يمثلون العدد الأكبر من العاملين بالمنظمة ثم يتصاعد الهرم تدريجياً، ومع تصاعده تقل أعداد الموظفين في كل مستوى إلى أن ينتهي الأمر إلى قمة الهرم التنظيمي الذي يمثله شخص واحد هو الرئيس الأعلى للمنظمة. (انظر: مبدأ التدرج الوظيفي، والهرم التنظيمي).

ويخلط البعض بين الهيكل التنظيمي والخريطة التنظيمية Organizational Chart التي هي عبارة عن مخطط أو رسم يعكس الهيكل التنظيمي، بحيث يظهر الهيكل التنظيمي مرسوماً وواضحاً للعيان، ويمكن للقارئ للخريطة من معرفة الإطار العام الذي يتشكل منه التنظيم، والترعف على درجة تعقد الهيكل ورسميته ومركزيته.

هيئة الأمم المتحدة United Nations (Organization) U.N (O)

ظهرت هيئة الأمم المتحدة إلى حيز الوجود سنة ١٩٤٥ بعد مخاض طويل من العمل الدولي، فقد بدأت فكرتها منذ تصريح الاطلنطي في ٢٤ آب / أغسطس ١٩٤١، وتبلورت في المؤتمرات الدولية اللاحقة، إلى أن خرجت إلى الوجود في ٢٤ تشرين أول / أكتوبر سنة ١٩٤٥، واتخذت من مدينة نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية مقراً لها.

وكان من أهداف هيئة الأمم المتحدة:

* حفظ السلام والأمن الدولي، وذلك باتخاذ التدابير المشتركة الفعالة لمنع الأسباب التي تهدد السلم، وتقمع أعمال العدوان، وتعمل بالوسائل السلمية وفقاً لمبادئ العدل والقانون الدولي لحل المنازعات الدولية.

* إنماء العلاقات الدولية بين الأمم على أساس حق تقرير المصير والمساواة بين الشعوب.

* تحقيق التعاون الدولي على حل المسائل الدولية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وتقرير احترام حقوق الإنسان والحريات الأساسية له دون تمييز بسبب الجنس أو اللغة أو الدين.

وعضوية الأمم المتحدة متاحة لجميع الأمم المحبة للسلام التي تقبل الالتزامات التي يتضمنها ميثاق الأمم المتحدة، والتي ترى المنظمة أنها قادرة على تنفيذ هذه الالتزامات وراغبة في تحملها. وتوافق الجمعية العامة بناء على توصية مجلس الأمن على عضوية الدول الجديدة. كما لجمعية العامة الحق في أن توقف عضوية أية دولة من الدول الأعضاء أو تفصلها من الأمم المتحدة بناء على توصية من مجلس الأمن، ويجوز وقف الدول الأعضاء إذا قرر مجلس الأمن استخدام القوة

ضدها، كما يجوز حرمانها من العضوية إذا أخلت في تطبيق مبادئ الميثاق. ولمجلس الأمن أن يعيد إلى الدولة الموقوفة العضوية حقوقها كعضو.

وأجهزة الأمم المتحدة الرئيسية هي:

١- **الجميعة العامة General Assembly**: وتتكون من جميع الدول الأعضاء ولكل دولة صوت واحد. ويمثل كل عضو مندوبون لا يزيد عددهم عن خمسة. وتعمل الجميعة من خلال ٧ لجان أساسية يحق لجميع العضاء أن يتمثلوا فيها، هذا بالإضافة إلى اللجنة العامة التي تشرف على سير العمل في الجمعية العامة. وتتكون من رئيس الجمعية ونوابه السبعة عشر ورؤساء اللجان السبع الرئيسية. وقد جرت العادة أن تحيل الجمعية العامة كل مسألة من مسائل جدول الأعمال إلى إحدى اللجان الأساسية أو إلى لجنة مشتركة لبحثها وتقديم المقترحات فيها.

وتجتمع اللجنة العامة مرة كل عام في دورة عادية، ويمكن أن تعقد اجتماعات خاصة بناء على طلب مجلس الأمن أو غالبية أعضاء الأمم المتحدة. ويمكن دعوتها في دورة خاصة طارئة خلال ٢٤ ساعة بناء على طلب تسعة من أعضاء مجلس الأمن أو أغلبية أعضاء الأمم المتحدة.

وللجمعية العامة وظائف متعددة حددها الميثاق، ويلاحظ أنه ليس هناك مسألة لا تدخل في إحدى وظائف الجمعية فهي الجهاز الوحيد في الأمم المتحدة، الذي تمتد صلاحيته إلى كل أوجه نشاط الأمم المتحدة، بل وتباشر الجمعية نوعاً من الإشراف بدرجات متفاوتة على أجهزة الأمم المتحدة الأخرى. فهي بمثابة برلمان الهيئة الدولية.

تقوم الجمعية العامة بمناقشة أية مسألة أو أمر يدخل في نطاق الميثاق أو يتصل بسلطات فرع من فروع الأمم المتحدة. فهي تناقش أية مسألة تؤثر في السلام والأمن. وتوصي بما تراه في شأنها إلاّ إذا كان النزاع أو الموقف موضع بحث في مجلس الأمن. وهذا هو القيد الوحيد على اختصاصات الجمعية العامة.

وقد أصدرت الجمعية العامة قراراً أطلقت عليه (الاتحاد من أجل السلام) وينص على أنه عندما يعجز مجلس الأمن عن ممارسة مسؤوليته الأساسية في صيانة السلام بسبب تعذر قيام اتفاق جماعي بين أعضائه الدائمين، فإن الجمعية العامة تبحث على الفور، وتوصي باتخاذ إجراءات جماعية بما في ذلك استخدام القوة عند الضرورة لإعادة الأمن والسلام.

كما تقوم الجمعية العامة بإجراء البحوث وإصدار التوصيات التي من شأنها تقوية التعاون الدولي السياسي، وتطوير القانون الدولي وتدوينه، والعمل على كفالة حقوق الإنسان وحرياته، وزيادة التضامن الدولي في ميادين الاقتصاد والاجتماع والثقافة والتربية والصحة، وتتلقى التقارير من أجهزة الأمم المتحدة.

وتقوم الجمعية أيضاً بانتخاب أعضاء مجلس الأمن غير الدائمين، وأعضاء المجلس الاقتصادي والاجتماعي، والأعضاء المنتخبين في مجلس الوصاية وتعيين الأمين العام للأمم المتحدة بناء على توصية من مجلس الأمن.

والاقتراع في الجمعية العامة في المسائل الهامة كتوصيات السلم والأمن وانتخاب أعضاء الأجهزة، وقبول أعضاء أو وقفهم أو حرمانهم من العضوية، وشؤون الوصاية والميزانية يكون بأغلبية الثلثين، أما المسائل الأخرى فتكفي فيها الأغلبية المطلقة.

٢- **مجلس الأمن Security Council**: ويتكون من خمسة أعضاء دائمين. ومن عشرة أعضاء غير دائمين، تنتخبهم الجمعية العامة لمدة عامين. ولا يجوز إعادة انتخاب أحد من هؤلاء الأعضاء مباشرة لمدة ثانية. ويتميز مجلس الأمن بهذا الشكل من العضوية. وهو استثناء من الأصل، حيث أن سائر العضوية في فروع الأمم تتقرر بالانتخاب في الجمعية العامة.

والأعضاء الدائمون هم: الولايات المتحدة وروسيا وبريطانيا وفرنسا والصين. وقد أعلن اعتباراً من تشرين الأول / أكتوبر ١٩٧١ أن الصين الشعبية هي التي تشغل هذا المقعد بدلاً من فرموزا (تايوان)، أما الأعضاء غير الدائمين فيتم انتخابهم على أساس قدرتهم على المساهمة في حفظ الأمن وعلى أساس التوزيع الجغرافي العادل. ويقوم مجلس الأمن بالوظائف التالية:

* المحافظة على السلم والأمن الدوليين وفقاً لأغراض الأمم المتحدة ومبادئها.

* التحقيق في أي نزاع أو موقف قد يؤدي إلى احتكاك دولي.

* التوصية بالوسائل التي تتبع لفض المنازعات أو بالشروط التي توضع محلها.

* رسم الخطوط لإنشاء نظام يكفل تنظيم التسلح.

* تقرير وجود حالة تهدد السلم أو حالة اعتداء والتوصية بما ينبغي اتخاذه من إجراءات.

* دعوة الأعضاء إلى توقيع عقوبات اقتصادية أو إلى اتخاذ إجراءات أخرى لا تتضمن استخدام القوة لمنع وقوع الاعتداء أو لوقفه.

* اتخذا إجراء حربي ضد المعتدي.

* التوصية بقبول أعضاء جدد وبالشروط الواجب توافرها في الدول التي يباح لها أن تحتكم إلى محكمة العدل الدولية.

* القيام بمهام الوصاية على المناطق الاستراتيجية باسم الأمم المتحدة.

* تقديم التوصية بتعيين الأمين العام للأمم المتحدة إلى الجمعية العامة والتعاون معها على انتخاب قضاة محكمة العدل الدولية.

* رفع تقارير سنوية وخاصة إلى الجمعية العامة.

* ويعمل مجلس الأمن بالنيابة عن جميع أعضاء الأمم المتحدة الذين يتعهدون بقبول قرارات مجلس الأمن وتنفيذها وفق الميثاق ووضع قوات مسلحة تحت تصرفه –كلما طلبت– وتقديم المساعدات والتسهيلات اللازمة للمحافظة على السلم والأمن الدوليين.

وبمقتضى ذلك –المادة ٢٥– يلتزم الأعضاء التزاماً مسبقاً بالخضوع لقرارات المجلس والعمل بها. وبالتالي تترتب لقرارات المجلس قوة إلزامية لا تتوفر لغيره من فروع الأمم المتحدة. وهذه السلطة الملزمة ليست شاملة ومطلقة بل قاصرة على شؤون حفظ السلام والأمن الدوليين، وأن يكون عمله وفق مبادئ الأمم المتحدة وأهدافها، وأن يكون قراره وفقاً للميثاق. وبالتالي لا يسري ذلك على التوصيات. وذلك لا يمنع طبعاً أن كثيراً من الدول لا تنفذ قرارات المجلس، وأبرز أمثلة ذلك إسرائيل.

ويتم الاقتراع في مجلس الأمن على أي أمر من الأمور ٠فيما عدا مسائل الإجراءات– بموافقة ٩ أعضاء على الأقل منهم الأعضاء الخمسة الدائمون.

وتتمتع الدول الكبرى بحق الفيتو نتيجة اشتراط (قاعدة الإجماع) بينها، والتي جاءت باقتراح أمريكي في مؤتمر يالطا. ويذكر بعض الكتاب أن روزفلت اقترح هذه الصيغة لكي يقنع الكونغرس الأمريكي بأن انضمام الولايات المتحدة لهيئة الأمم المتحدة لا يتضمن أي التزام على الحكومة الأمريكية بقبول قرارات أو تحمل مسؤوليات لم توافق عليها. وقد واجه نظام التصويت في المجلس معارضة شديدة من الدول الصغيرة أثناء إنشاء الأمم المتحدة

وبعدها. وأمام وجود قاعدة الإجماع بين الدول الخمس صيغت في الجمعية العامة في ٢٣ كانون أول / ديسمبر سنة ١٩٤٦ توصية لهذه الدول الخمس تطالبها بالتشاور وتبادل وجهات النظر قبل ممارسة حق النقض (الفيتو) وتدعوها للإقلال من استخدامه.

وبعد ذلك جرت عدة محاولات لم يكتب لها النجاح لتعديل الميثاق بإلغاء هذا الامتياز الذي تتمتع به الدول الخمس. وخاصة بعد أن لاحظت الدول الصغيرة أن الولايات المتحدة تستخدمه لحماية ودعم حركة الاستعمار العالمي، ومثال ذلك استخدامها لحق النقض لحماية إسرائيل ومنع معاقبتها.

وينعقد مجلس الأمن بناء على دعوة رئيسه بشرط ألاّ تزيد الفترة بين دعوته وانعقاد جلساته عن أسبوعين. وعلى رئيس المجلس دعوته للانعقاد إذا طلب ذلك أحد الأعضاء أو إذا طرح على المجلس نزاع أو إذا عرض الأمين العام مسألة على المجلس. وللدولة عضو الأمم المتحدة وغير العضو في المجلس الحق في أن تشترك بدون عضوية في مناقشة أية مسألة تعرض على المجلس إذا رأى المجلس أن مصالح هذا العضو تتأثر بوجه خاص. وفي حالة الدول غير الأعضاء في الأمم المتحدة يضع المجلس الشروط التي بمقتضاها يمكن أن تشترك في المناقشة. ويجب على العضو، سواء كان من الدائمين أو غير الدائمين، أن يمتنع عن التصويت إذا كان طرفاً في النزاع المعروض على المجلس.

وتشكيل المجلس يسمح له بالعمل بصفة دائمة. إذ ينبغي أن يوجد ممثل لكل دولة عضو في جميع الأوقات في المقر الدائم للأمم المتحدة. وقد يجتمع المجلس في أي مكان آخر متى رأى ضرورة لذلك.

وقد نص الميثاق على تشكيل لجان أركان حرب من رؤساء أركان حرب الدول الدائمة الخمس لتقديم المشورة للمجلس. وأنشأت الجمعية العامة في ٢٤ كانون ثاني / يناير سنة ١٩٤٦ (لجنة الطاقة الذرية) من ممثل لكل دولة بمجلس الأمن بالإضافة إلى ممثل كندا باعتبارها أكبر منتج لليورانيوم في العالم.

٣- **المجلس الاقتصادي والاجتماعي Economic and Social Council**: ويتألف من ٥٤ عضواً، وتنتخبهم الجمعية العامة وفق نظام موضوع يكفل للمجلس نوعاً من الاستقرار. ويمكن أن يعاد انتخاب الدولة لفترة أخرى. وتتخذ قراراته بأغلبية الحاضرين المشتركين في التصويت. ويقوم المجلس بالآتي:

* يكون مسؤولاً عن نشاط الأمم المتحدة الاقتصادي والاجتماعي بتفويض من الجمعية العامة.

* يقوم بدراسات في الشؤون الدولية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربوية والصحية وما يتصل بها ويقوم بتقديم التقارير والتوصيات للجمعية العامة.

* يعمل على زيادة الاحترام والواجب والصيانة اللازمة لحقوق الإنسان وحرياته الإنسانية.

* يدعو لعقد مؤتمرات دولية لبحث الموضوعات التي تدخل في اختصاصه. ويعد مشروعات المعاهدات لتقديمها إلى الجمعية العامة.

* يفاوض الوكالات المتخصصة للاتفاق معها على شروط تحدد العلاقة بينها وبين الأمم المتحدة. وينسق هذه الجهود التي تبذلها هذه الوكالات.

* يقدم الخدمات التي توافق عليها الجمعية العامة إلى الدول الأعضاء في الأمم المتحدة وإلى الوكالات المتخصصة بناء على طلبها.

* يتشاور مع المنظمات غير الحكومية المعنية في المشاكل التي تهم المجلس.

ويعمل المجلس من خلال لجان أساسية ولجان فرعية وهيئات فرعية أخرى. ولجانه الأساسية هي: الإحصاء، التنمية الاجتماعية، المرأة، السكان، حقوق الإنسان والمخدرات. وهناك لجان فرعية لمنع التمييز العنصري وحماية الأقليات تعمل بتوصية من لجنة حقوق الإنسان. وهناك أيضاً لجان اقتصادية إقليمية تدرس المشكلات الاقتصادية في أقاليمها وهي لجان أوروبا وآسيا والشرق الأقصى وأمريكا اللاتينية وأفريقيا. وبالإضافة إلى ذلك فإن للمجلس عدداً من اللجان الخرى التي تعنى بموضوعات محددة مثل الإسكان والموارد الطبيعية ومنع الجريمة والتخيطط.

٤- **مجلس الوصاية Trusteeship Council**: يتكون مجلس الوصاية وفق تقسيم العضوية من ثلاث فئات هي الدول أعضاء الأمم المتحدة التي تتولى إدارة أقاليم مشمولة بالوصاية، إلى عدد من أعضاء الأمم المتحدة يكفل التساوي بين الدول التي تقوم بالوصاية في جانب، والدول الدائمة التي لا تقوم بالوصاية ودول أخرى في جانب آخر. وهو بذلك غير محدد العدد. والحكمة في هذا التشكيل المعقد هو إقامة نوع من التوازن في المجلس بين الدول التي لها مصالح استعمارية وبين دول العالم الآخر. وبناء على ذلك كان التشكيل الأول للمجلس من بريطانيا وفرنسا واستراليا وبلجيكا ونيوزلندة بصفتها دولاً تشرف على مناطق

مشمولة بالوصاية، والصين والاتحاد السوفيتي والولايات المتحدة باعتبارها من الدول الدائمة بمجلس الأمن وليس لها مناطق وصاية وانتخبت المكسيك والعراق لمدة ٣ سنوات لتساوي المجموعتين ثم خرجت الولايات المتحدة من المجموعة الثانية وانضمت للأولى بعد إشرافها على جزر ماريان ومارشال وكارولينا. وبذلك أصبحت دول الوصاية ٦، ولذلك انتخبت دولتان هما كوستاريكا والفلبين، لإعادة التوازن في تركيب المجلس. وهكذا تكون العضوية متحركة بالزيادة أو النقصان حسب مناطق الوصاية.

ومهمة الوصاية هي في الأساس مساعدة الجمعية العامة في الإشراف على نظام الوصاية باعتباره مهمة الجمعية العامة أصلاً. ولذلك يقوم المجلس في أداء هذه المهمة بالآتي:

* يجري استفتاء عن تقدم الأهالي في مناطق الوصاية في الحالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتربوية.

* يفحص التقارير التي يتلقاها من السلطات المشرفة على الإدارة ويناقشها.

* ينظر في الالتماسات بالتشاور مع السلطات المشرفة على الإدارة.

* ينظم زيارات تفتيشية دورية يتفق على مواعيدها مع السلطات المشرفة على الوصاية.

ونظام الوصاية ينطبق على الأقاليم التي كانت تحت نظام الانتداب في ظل عصبة الأمم، والأقاليم التي اقتطعت من دول المحور خلال الحرب العالمية الثانية والأقاليم التي تضعها تحت الوصاية بمحض إرادتها الدولة المسؤولة عن إدارتها. وقد عهد إلى مجلس الوصاية بمهمة إدارة هذه الأقاليم.

٥- **محكمة العدل الدولية International Court of Justice**: تتكون هيئة المحكمة من خمسة عشر قاضياً يعرفون باسم (أعضاء المحكمة) ويتم انتخابهم باقتراع مستقل في كل من الجمعية العامة ومجلس الأمن. ويكون اختيار القضاة على أساس جنسياتهم، على أنه ينبغي مراعاة تمثيل نظم العالم القانونية الرئيسية في المحكمة، ولا يجوز انتخاب قاضيين من مواطني دولة واحدة. وينتخب القاضي لمدة تسعة أعوام، ويجوز إعادة انتخابه، وإن كان لا يجوز أن يشتغل بأي عمل آخر طوال مدة عمله بالمحكمة، ومقر المحكمة هو لاهاي في هولندا.

والمحكمة هي الهيئة القضائية الأساسية للأمم المتحدة، وتباشر مهامها وفق قانونها الخاص وهو جزء من ميثاق الأمم المتحدة. وبالتالي فأعضاء الأمم المتحدة أطراف في النظام الأساسي للمحكمة. وإن كان ذلك لا يعني قصر الانضمام لهذا النظام الساسي على أعضاء الأمم المتحدة. إذ يجوز لدولة ليست في الأمم المتحدة العامة ككل، بناء على توصية من مجلس الأمن.

وولاية المحكمة نوعان: ولاية اختيارية تترتب على اتفاق أطراف النزاع؛ وولاية إجبارية بأن تعلن الدول الأعضاء أنها تقر للمحكمة بولايتها الإجبارية في نظر جميع المنازعات القانونية التي تقوم بينها وبين دول تقبل الالتزام نفسه، وذلك في المسائل الخاصة بتفسير المعاهدات أو إحدى مسائل القانون الدولي أو تحقيق في واقعة من الوقائع التي تعتبر خرقاً لاتفاق دولي.

وأحكام المحكمة ملزمة للدول التي صدرت في مواجهتها، وهي واجبة التنفيذ. وللدول وحدها الحق أن تكون طرفاً في الدعاوى بخلاف الفتاوى التي يجوز للمحكمة إصدارها بناء على طلب فروع الأمم المتحدة أو الوكالات المتخصصة. ويشمل اختصاص المحكمة جميع المنازعات التي تحيلها إليها الدول وكل المسائل التي ينص عليها الميثاق أو المعاهدات أو الاتفاقات المعمول بها. وتستند المحكمة في أحكامها على المصارد الأربعة التالية:

* الاتفاقات الدولية التي تضع قواعد معترفاً بها من جانب الدول المتنازعة.

* العرف الدولي المعتبر بمثابة قانون جرى العمل بمقتضاه.

* مبادئ القانون العامة التي اعترفت بها الأمم.

* أحكام المحاكم ومآثر كبار المؤلفين في القانون العام في مختلف الأمم.

٦- **الأمانة العامة General Secretariat:** وهي تقوم على خدمة الأجهزة الأخرى بالأمم المتحدة وتنفذ البرامج والسياسات التي تضعها هذهالأجهزة. وعلى رأس الأمانة العامة الأمين العام الذي تعينه الجمعية العامة بناء على ترشيح من مجلس الأمن.

ويقوم الأمين العام باختصاصات متعددة منها الدور السياسي، فيقوم بتنبيه مجلس الأمن إلى أنه مسألة يرى أنها قد تهدد حفظ السلام والأمن الدوليين. والواقع أن اختصاصات الأمانة متنوعة بتنوع المشكلات التي تبحثها الأمم المتحدة، كالقيام بمساعٍ حميدة والتوسط بين أطراف متنازعة، وحل المنازعات، والقيام بالعمليات الكفيلة بصيانة السلام، ومسح

الاتجاهات والمشكلات الاقتصادية في العالم، وإجراء دراسات في شتى المجالات مثل حقوق الإنسان، وتنظيم المؤتمرات الدولية، وتجميع البيانات عن مدى تنفيذ قرارات الأمم المتحدة والدور الإعلامي للأمم المتحدة.

وهناك غير هذه الأجهزة الرئيسية للأمم المتحدة. الوكالات المتخصصة وهي منظمات دولية منفصلة، ترتبط بالأمم المتحدة وفق اتفاقات خاصة. وهي تعمل مع الأمم المتحدة من خلال المجلس الاقتصادي والاجتماعي.

((و)) حرف الواو

وحدة الأمر (انظر: وحدة القيادة)

وحدة القيادة / وحدة الأمر **Unity of Command**

يقتضي تعدد المنظمات التي تمارس نشاطها في مجال الإدارة العامة ضرورة وجود قيادة موحدة لها تكون فوق مستوى المنظمات جميعها، تتولى قيادتها والإشراف عليها والتنسيق فيما بينها والرقابة على أنشطتها المختلفة، ضماناً لسيرها في الطريق المرسوم لها بما يحقق الهدف من إنشائها، وضماناً لعدم انحرافها عن تطبيق السياسة العامة للدولة، أو خروجها على خطط التنمية التي تضعها الدولة وتلافياً لحدوث أي تناقض بينها أو تضارب في الاختصاصات، أو تنازع في تأدية الوظائف والأنشطة المختلفة للدولة. وبذلك يتحقق لجميع المنظمات التناسق والانسجام ووحدة الهدف.

وعلى مستوى المنظمة الواحدة يقتضي الأمر وجود سلطة عليا واحدة تتولى مسؤولية القيادة وإصدار القرارات، تهيمن على جميع فروع المؤسسة وإدارتها وأقسامها، ولا يكفي أن يكون لكل فرع أو إدارة أو قسم رئاسته المستقلة بل تحتاج المنظمة إلى قيادة عليا فوق تلك الرئاسات جميعها تتولى التنسيق فيما بينها وتوحيد سياساتها والإشراف والرقابة عليها، ضماناً لوحدة الاتجاه الذي تسير عليه المنظمة، وضماناً لتحقيق اهدافها. ويقتضي مبدأ وحدة القيادة كذلك أن يتلقى الموظف الأوامر من رئيس واحد محدد يعرفه وألاّ ينفذ سوى القرارات الصادرة إليه من ذلك الرئيس وخلاف ذلك سيجد الموظف نفسه خاضعاً لأكثر من رئيس، وقد يتلقى أوامر متناقضة مما يوقعه في حيرة واضطراب، وقد يضطر إلى الامتناع عن تنفيذ تلك الأوامر وهو أمر يخل بوحدة المنظمة ويربك الموظفين ويعيق سير المنظمة ويصرفها عن بلوغ أهدافها.

وحتى الوظائف الفنية التي يقوم بها موظفون متخصصون كالصيادلة والمهندسين والأطباء وغيرهم وهي الوظائف التي يخضع فيها الموظف لسلطة رئيس فني وسلطة رئيس آخر إداري، فبالرغم من ضرورة الفصل والتمييز بين سلطات واختصاصات كل منهما تمييزاً واضحاً إلاّ أنه يتحتم –وفق هذا المبدأ– وجود شخص له سلطة حسم المواقف التي قد يحدث فيها الخلاف وقد تعطى هذه السلطة لأحدهما أو لشخص ثالث يعلوهما في المستوى الإداري.

Unity of Objective وحدة الهدف

يقصد بوحدة الهدف أن تشترك كافة أجزاء التنظيم وتسهم بتحقيق الهدف العام الذي هو مبرر وجود المنظمة، وأن لا تتشتت الجهود ويتركز كل جزء من أجزاء التنظيم على أهدافه الخاصة أو الجزئية على حساب الأهداف العامة. ويتطلب مبدأ وحدة الهدف مراعاة التنسيق بين الأهداف الفرعية التي يتشكل منها الهدف العام المشترك أو الهدف النهائي دون تعارض بينها أو تنازع أثناء السير نحو الهدف النهائي وهو المشترك لكافة فروع التنظيم وأجزائه.

Ministry الوزارة

الوزارة لفظ مأخوذ من المعاونة والمؤازرة، وهي حال الوزير ومنصبه. وهي في الاصطلاح الوحدة الرئيسية في التنظيم الإداري للدولة، وهي منظمة تسعى من وراء النشاط الذي تمارسه إلى تحقيق هدف رئيس من الأهداف العامة للدولة، وبطبيعة الحال فإن كبر حجم المسؤولية المناطة بالوزارة المضطلعة بأحد أهداف الدولة الرئيسة يتطلب وجود مجموعة من كبار المسؤولين المعاونين للوزير، إضافة إلى أعداد ضخمة من الموظفين الذين يتوزعون على عدد من المصالح والإدارات العامة والأقسام التي تتكون منها الوزارة، والتي تشكل فيما بينها هيكلاً تنظيمياً هرمياً يتكون كل منها من رئيس أعلى ومجموعة متجانسة من الموظفين. يتكفل كل قسم أو إدارة بممارسة نشاط معين أو مجموعة من الأنشطة التي تتفرع من النشاط الأساسي للوزارة.

وقد تنقسم الوزارة –من جانب آخر– إلى عدد من الفروع الإقليمية التي تنتشر في مختلف أقاليم الدولة والتي يتولى كل فرع منها خدمة المواطنين في الإقليم الكائن فيه تسهيلاً على المواطنين وعلى الوزارة ذاتها، وتحقيقاً لمبدأ لا مركزية السلطة، التي من شأنها إيصال الخدمة للمواطنين في أماكن سكناهم. ويرأس الوزارة وزير، وفي الغالب لا يشترط فيه تخصص فني ولا إعداد علمي يتعلق بشؤون وزارته، ولهذا فإن مهمته الأساسية تنحصر في التوجيه العام والتحقق من أن أجهزة الوزارة تعمل في انسجام تام مع السياسة التي يرسمها مجلس الوزراء.

Authorization Ministry وزارة التفويض

وزارة التفويض مصطلح إداري قديم يعود إلى بداية القرن الخامس الهجري ويعني أن يستوزر الإمام أو الخليفة أو غيره من حكام الأقاليم في الدولة الإسلامية رجلاً يفوض إليه تدبير الأمور برأيه وإمضاءها على اجتهاده، والقيام بمعظم ما على عاتق المولى من واجبات، وله أن

يستعين بمن شاء من المسلمين ويعزل من الولاة غير الأكفاء، حتى يتمكن من الوفاء بما تعهد به من تحصين الثغور وإقامة الحدود واقتحام الحروب. ووزارة التفويض نوعان:

الأول: وزارة تفويض عامة يكون وزير التفويض فيها مسؤولاً عن إدارة شؤون الدولة الإسلامية في جميع الأقاليم وله ما للإمام من صلاحيات.

الثاني: وزارة تفويض إقليمية، يكون وزير التفويض مسؤولاً عن إدارة شؤون الإقليم الذي اختاره وفوضه والي الإقليم عنه، وعلى هذا يمكن أن تكون لكل إقليم وزارة تفويض إقليمية ويكون لمن يتقلدها ما لوالي الإقليم من صلاحيات.

وكان ممن يشترط فيمن يتولى وزارة التفويض الشروط التالية:

الإسلام، والعقل، والذكورة، والعلم، والعدالة، وسلامة الحواس من كل عيب يمنع الإدراك، وسلامة الأعضاء من عيب يمنع الحركة والنهوض أو يؤثر فيها تأثيراً قوياً، وأن يكون من أهل الكفاية فيما وكل إليه من أمر الحرب والخراج، وله خبرة واسعة بهما. ولوزير التفويض أن ينظر في الأمور التالية ويبت فيها:

١- تولي النظر في المظالم.

٢- له أن يتولى ولاية الجهاد.

٣- وله أن يقوم بتنفيذ الأمور التي يدبرها.

٤- وله ان يستنيب عنه.

٥- وله ما لرئيس الدولة من صلاحيات إلاّ في ثلاثة أمور فإنها تخرج من صلاحيات وزير التفويض.

الأول: ولاية العهد، فإن للإمام أن يعهد إلى من يرى، وليس ذلك للوزير.

الثاني: والاستعفاء من الخلافة، فللإمام أن يستعفي الأمة من الإمامة وليس ذلك للوزير.

الثالث: للإمام أن يعزل من قلده الوزير، وليس للوزير أن يعزل من قلده الإمام.

وعلى الرغم من التفويض المطلق لوزير التفويض، والذي يسمى أحياناً (نائب الخليفة)، فإن العلماء افترضوا وجوب رجوعه إلى الخليفة في الأمور التي يبرمها نيابة عنه، كما افترضوا قيام الخليفة بمراجعة أعمال الوزير.

وزارة التنفيذ Execution Ministry

وزارة التنفيذ مصطلح درج عليه كتّاب الأحكام السلطانية المسلمين أمثال الماوردي والفراء. ووزير التنفيذ عندهم هو وسيط بين الخليفة أو من يقوم مقامه وبين الرعايا والولاة، ويؤدي عنه ما أمر، وينفذ عنه ما ذكر، ويمضي ما حكم. ويخبر بتقليد الولاة أو تجهيز الجيوش، ويعرض عليه ما ورد منهم. فهو معين في تنفيذ الأمور وليس بوالٍ عليها ولا متقلداً لها. وقد يكون في قاعدة الخلافة، كما قد يكون خارجها.

وربما كانت له صلة بما نسميه اليوم (أعمال التفتيش) غير أنه لا يحق له أن يبادر أمراً من الأمور من رأيه أو اجتهاده، بل هو أداة لتبليغ أوامر الخليفة إلى الولاة والأمراء والقضاة وسائر الرعية، كما هو أداة إعلام الخليفة بأحوال المملكة أو بأحوال المنطقة التي انتقل إليها.

وتعد وزارة التنفيذ أقل شأناً وأدنى مرتبة من وزارة التفويض. فالذي يتقلد هذه الوزارة لا يشارك في رسم خطة الدولة غالباً، بل تقتصر وظيفته على تنفيذ ما يوكله إليه الخليفة.

ووزارة التنفيذ نوعان:

الأول: وزارة تنفيذ عامة تنبثق عن رئيس الدولة الخليفة أو الإمام، فهو الذي يختار لهذا النوع من يريد ويأذن له، ويكون هذا وزير تنفيذ للخليفة.

الثاني: وزارة تنفيذ خاصة تنبثق عن والي الإقليم، وتكون صلاحيات من يتقلد هذه الوزارة متعلقة بهذا الإقليم فقط دون سائر الأقاليم.

ويشترط في وزير التنفيذ الأمور التالية:

١- الأمانة، حتى لا يخون فيما أؤتمن عليه، ولا يغش فيما استنصح فيه.

٢- صدق اللهجة، حتى يوثق بخبره فيما يؤديه ويعمل على قوله فيما ينهيه.

٣- أن يسلم فيما بينه وبين الناس من عداوة وشحناء.

٤- قلة الطمع حتى لا يرتشي فيما يلي، ولا ينخدع فيتساهل.

٥- أن يكون ذكوراً لما يؤديه إلى الخليفة وعنه، لأنه شاهد له وعليه.

٦- الذكاء والفطنة حتى لا تدلس عليه الأمور فتشتبه، ولا تموه عليه فتلتبس.

٧- ألاّ يكون من أهل الأهواء، فيخرجه الهوى من الحق إلى الباطل، فإن الهوى خادع الألباب وصارف عن الصواب.

٨- الحنكة والتجربة التي تؤدي إلى صحة الرأي وصواب التدبير.

٩- الذكورة، فلا يجوز أن يقوم بوزارة التنفيذ امرأة، وإن كان خبرها مقبولاً.

وزير Minister

هو الرئيس الأعلى لإحدى الوحدات الإدارية الكبرى التي تتكون منها السلطة التنفيذية في الدولة الحديثة ويتولى المهام التي تضطلع بها الوزارة أو الوحدة الإدارية الكبرى التي يرأسها، وفي الغالب لا يشترط في الوزير تخصص فني، ولا إعداد علمي يتعلق بشؤون وزارته، ولهذا فإن مهمته الأساسية تنحصر في التوجيه العام والتحقق من ان أجهزة الوزارة وفروعها تعمل بانسجام تام مع السياسة التي يرسمها مجلس الوزراء أو الأهداف الاستراتيجية للدولة.

وفي النظام البرلماني يجتمع الوزراء في هيئة مجلس الوزراء يرأسه رئيس الوزراء أو الوزير الأول Prime Minister ويتولى المجلس رسم السياسة العامة للدولة ويُسأل عنها أمام مجلس الأمة (البرلمان). أما في النظام الرئاسي فإن الوزراء يعتبرون مجرد معاونين لرئيس الدولة الذي يملك وحده حق تعيينهم وعزلهم، ويُسألون أمامه وحده دون مجلس الأمة (البرلمان).

الوصاية الإدارية Trusteeship

يسمح نظام اللامركزية الإدارية للسلطات المركزية بنوع من الاستقلال في ممارسة اختصاصاتها الإدارية. غير أن هذا الاستقلال نسبي غير كامل. إذ تخضع الهيئات اللامركزية في ممارستها لوظائفها لنوع من الرقابة أو الإشراف، تمارسها عليها السلطة المركزية ضماناً لوحدة وسلامة السياسة الإدارية في الدولة، يطلق عليه نظام الوصاية الإدارية. وتعد الوصاية الإدارية عنصراً أساسياً من عناصر اللامركزية الإدارية.

وتنصبُّ رقابة السلطة المركزية أو الوصاية الإدارية على كل من عمال السلطة اللامركزية وأعمالها. أما الرقابة على العاملين في السلطة اللامركزية فيمكن أن تشمل التعيين والعزل ووقف المجالس المنتخبة أو حتى حلها. وأما الرقابة على أعمال السلطات اللامركزية فقد تتمثل في الإذن السابق أو التصديق اللاحق أو إلغاء القرارات الإدارية. كل ذلك في الحدود وبالشروط التي يبينها القانون. ويظل عمل السلطة اللامركزية منسوباً إليها حتى مع وجود التصريح السابق أو التصديق اللاحق. فتكون مسؤولة عنه بل ولها الرجوع فيه، كما أن لها الطعن في قرارات الوصاية

الإدارية الصادرة عن السلطة المركزية. ولا تملك السلطة المركزية بمقتضى وصايتها الإدارية تعديل قرارات السلطة اللامركزية.

وصف الوظيفة Job Description

ويطلق عليه البعض لفظ **(خصائص الوظيفة)** أو **(توصيف الوظيفة)**. وهو عبارة عن قائمة تحدد فيها مهام الوظيفة وواجباتها ومطالب التأهيل التي تستدعيها هذه المهام. وشكل ارتباطها بالوظائف الأعلى منها وارتباط الوظائف الأدنى بها، وبتباين الاختصاص العام لها، ثم تحديد المسمى الوظيفي لها أو الفئة أو المجموعة أو المجموعات التي تنتمي إليها. تبرز أهمية وصف الوظيفة في تعريف الموظف بمكونات الوظيفة التي يشغلها، وفي مساعدة المديرين في مراقبة سير العمل، وفي تخطيط القوى العاملة والاستثمار الأمثل لها، كما تظهر أهمية الوصف في اختيار الموظفين بناء على مطالب التأهيل التي يوضحها وصف الوظيفة، وفي تقويم الأداء والترقية والنقل والتأديب، إلى جانب مساعدة الإدارة في التطوير التنظيمي، وفي تحديد الاحتياجات التدريبية، وتوحيد التسميات الوظيفية ... الخ.

الوظيفة (المنصب أو المركز الوظيفي) Position

هي الوحدة الأساسية للعمل في المنظمة والمحددة في الهيكل التنظيمي، وهي مجموعة من الواجبات والمسؤوليات المتكاملة والمتجانسة المنوطة بشخص واحد (أو أكثر) تتوافر فيه شروط التأهيل المحددة لإشغال الوظيفة، من التعليم والخبرة والتدريب والمعارف والقدرات والمهارات التي حددتها السلطة المختصة، تهدف إلى تحقيق غرض معين أو القيام بعمل محدد في المنظمة، وقد تكون الوظيفة شاغرة أو مشغولة بشخص واحد تعينه سلطة مختصة لتأدية واجبات ومسؤوليات هذه الوظيفة بصفة دائمة أو مؤقتة مقابل أجر محدود. وهناك وظائف فريدة في المنظمة أو غير تكرارية. مثل وظيفة رئيس مجلس الإدارة ووظيفة مدير التسويق. كما أن هناك وظائف تكرارية مثل وظيفة المحاسب. وتختلف الوظائف عن بعضها البعض من ناحيتين أساسيتين هما: نوع العمل المزاول (أعمال طبية، أعمال كتابية)، والمستوى أي درجة صعوبة واجبات الوظيفة وجسامة مسؤولياتها بالنسبة لغيرها من الوظائف.

والمنصب من حيث هو، منفصل ذاتياً عن الأشخاص الذين يشغلونه (بوصفهم أفراداً) فالأفراد (أو الموظفون الشاغلون للمناصب قد ينتقلون من منصب لآخر، ويتبدلون، وقد يفصلون من مناصبهم، أما (المنصب) من حيث هو، أي من الناحية التجريدية (الصورية)، فهو قائم، ولا يملك الغاءه أو تطوير تخصصاته أو صفات من يشغله إلاّ السلطات المختصة التي يحددها دستور

الدولة وقوانينها ولوائحها التنفيذية والإدارية. والموظف الذي شغل منصباً ما، عليه أن يتصرف في الحدود المرسومة التي تسيغها طبيعة المنصب وتحددها الصلاحيات المخولة له بمقتضى القوانين واللوائح والإجراءات المقررة. وكل تصرف أو سلوك من جانبه خارج عن هذه التحديات يعتبر تصرفاً ذاتياً أو شخصياً وقد يلام شاغل المنصب على هذا الخروج، وقد توقع عليه العقوبات المنصوصة. وقد يفصل نهائياً. وتختلف هذه الجزاءات في طبيعتها ودرجاتها باختلاف درجة الخروج عن تحديدات وصلاحيات المنصب.

الوظائف المحجوزة Restrained Employments

تعتبر هذه الوظائف استثناء من أسلوب امتحانات التوظيف في شغلها، حيث تجيز بعض التشريعات الإدارية تخصيص وظائف معينة لفئة من المواطنين لاعتبارات موضوعية يقدرها المشرع. ومثل هذه الوظائف تحدد عادة على سبيل الحصر، حين تكون الفئات التي تعين في هذه الوظائف –غالباً– دون امتحان توظيف قد تحملت تضحيات جسيمة أثناء انضوائها تحت النظم العسكرية، سواء أكان ذلك بشكل مباشر كمشوهي الحرب والمحاربين القدامى، أو بشكل غير مباشر كاليتامى والأرامل والأولاد الذين يفقدون عائلتهم، أو يعجز عن مباشرة أي عمل كأثر من آثار الحرب إذ يحدث ذلك عادة كإجراء مؤثت ولظروف طائة. وقد تحجز بعض الوظائف لبعض الفئات لظروف إنسانية واجتماعية، ففي مصر مثلاً، جعل المشرع الدستوري هذا الحق من الحقوق الدستورية ونص عليه صراحة بأن جعل للمحاربين القدامى والمصابين في الحروب أو بسببها ولزوجات الشهداء وأبنائهم الأولوية في فرص العمل.

وظيفة عامة Public Function

قد يقصد باصطلاح (وظيفة عامة) النشاط الذي تؤديه السلطات والمرافق العامة في الدولة، أي المعنى المادي الموضوعي للاصطلاح. ومثال ذلك القول بأن للدولة وظائف ثلاثاً هي التشريع والتنفيذ والقضاء، وكذلك عبارة (مبدأ فصل الوظائف) أو (فصل السلطات).

وقد يقصد بالوظيفة العامة مركز قانوني يشغله موظف عام، ويتضمن مجموعة من الحقوق والواجبات يؤثر البعض تسميتها اختصاصات. وترتبط الوظيفة العامة والموظف العام بالدولة. ومن ثم يختلفان عن الوظيفة الخاصة والأجير في القانون الخاص.

والوظيفة العامة بهذا المعنى تعتبر وعاء السلطة العامة وقد غلب عليها حديثاً وبدرجات متفاوتة طابع الخدمة الاجتماعية وتحقيق الرخاء والخير العام. وهي قديمة بقدم الدولة وإن رد البعض أصولها التاريخية إلى الصين القديمة. ثم هي باقية منطقياً ببقائها.

وظيفة شاغرة Vacancy

الوظيفة الشاغرة هي الوظيفة التي تخلو من بين الوظائف المقررة بالمنظمة، وذلك بسبب استقالة شاغلها أو فصله من العمل أو وفاته، أو بسبب إنشائها إذا لم تكن الوظيفة موجودة من قبل. ويتم شغل الوظائف الخالية عن طريق تعيين موظفين جدد أو نقل موظفين فائضين في أحد الأقسام إلى ألأقسام الموجودة بها الوظائف الخالية عن طريق ترقية بعض العاملين لشغل هذه الوظائف. وتسمى عملية إشغال الوظائف **(بالإحلال الوظيفي)** Replacement.

الوظيفة المغلقة Dead-End Job

هي الوظيفة التي يحصل فيها العامل على أقصى الأجر ولا تسمح بترقية شاغلها، ومن أمثلة الوظائف المغلقة تلك الوظائف التي تقع على قمة الهرم التنظيمي في الوحدات أو الإدارات المستقلة إدارياً، مثل مدير الأمن العام، القائد العام للجيش، مدير الدفاع المدني، رئيس مجلس الإدارة، رئيس الجامعة ... الخ.

الوقف عن العمل Suspension / Lay off

يقصد بالوقف عن العمل منع الموظف من ممارسة أعمال وظيفته جبراً عنه، وبصفة مؤقتة، مع احتفاظه بصلته الوظيفية. وهي ثلاثة أنواع:

أولاً، الوقف بقوة القانون: ويكون ذلك بمجرد حبسه وطيلة مدة الحبس، ذلك أن الحبس يعتبر عقبة مادية تحول دون قيام الموظف بأداء مهام عمله الوظيفي.

ثانياً، الوقف كإجراء احتياطي: ويكون ذلك بوقف الموظف عن العمل لمدة لا تتجاوز حداً معيناً كإجراء احتياطي إذا كان متهماً في جريمة تأديبية واقتضت مصلحة التحقيق ذلك.

ثالثاً، الوقف كجزاء تأديبي: والجزاءات التأديبية التي توقع على الموظف متعددة، تتدرج من التنبيه أو الإنذار إلى الفصل من الخدمة، ومن بين هذه الجزاءات الوقف عن العمل ولمدة لا تتجاوز حداً معيناً يحدده القانون.

وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees in the Near East (UNRWA)

أنشئت هذه الوكالة عام ١٩٤٩ كجهاز مؤقت غير سياسي متفرع من الجمعية العامة للأمم المتحدة لمساعدة ٣ر٢ مليون لاجئ من الفلسطينيين الذين فقدوا ديارهم بعد احتلال الصهاينة

لآرضهم عام ١٩٤٨ موزعين على ٦٠ مخيم للاجئين وقد بدأت الوكالة نشاطها عام ١٩٥٠ وهي تعمل في الأردن وسوريا ولبنان والضفة الغربية وقطاع غزة.

وتهدف المنظمة إلى إعداد البرامج التعليمية والصحية للاجئين وتقديم المعونة الطارئة لهم في شكل أغذية وأدوية، ومدارس، وملابس للأسر المشردة، وخدمات اجتماعية، وخدمات تشغيلية. ومقر الوكالة بالعاصمة النمساوية فيينا وقد بلغت ميزانيتها لعام ١٩٩١ (٦ر٢٥٤) مليون دولار. وتدار الوكالة بواسطة اللجنة الاستشارية للأونروا التي تقدم تقريرها السنوي عن نشاطها إلى الجمعية العامة للأمم المتحدة. ويعمل لدى الأونروا حوالي ٥٠٠ر١٧ موظف.

الوكالة الدولية للطاقة الذرية International Atomic Energy Agency (IAEA)

أنشئت الوكالة الدولية للطاقة الذرية في ٢٩ تموز / يوليو ١٩٥٧ وتهدف إلى العمل على الإسراع والتوسع في استخدام الطاقة الذرية في خدمة السلام والصحة والرخاء في أنحاء العالم، وإلى ضمان أن أية مساعدة تقدمها أو تقدم بناء على طلبها لن تستخدم بحال من الأحوال في أي غرض حربي. وتعمل على تنمية استخدام الطاقة الذرية في الطب والزراعة والري والصناعة، وتقوم بنشر المعلومات العملية والدوريات الفنية وتقديم المنح الدراسية وتقيم دورات تدريبية.

وتعمل الوكالة من خلال مؤتمر عام من ممثلي جميع الدول الأعضاء ويجتمع مرة في السنة، بينما يدير العمل مجلس الحكام الذي يتألف من ٢٥ عضواً. ويقوم مجلس الحكام بتعيين المدير العام للوكالة بموافقة المؤتمر العام لمدة ٤ سنوات. والمقر الرئيسي في (فيينا) بالنمسا.

وكالة متخصصة Specialized Agency

يقصد بالوكالة المتخصصة –في نطاق قانون المنظمات الدولية– المنظمة الدولية التي تنشأ عن اتحاد إرادات عدة دول وتعمل على دعم تعاون دولي في مجال معين من المجالات الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية أو الفنية، أو تتولى تنظيم أداء خدمات دولية تمس المصالح المشتركة للدول الأعضاء فيها. ويطلق على الوكالة الدولية التي تعمل في مثل هذه المجالات اصطلاح (**المنظمات الدولية المتخصصة**) أو الوكالات الدولية المتخصصة International Specialized Agencies وهذه الوكالة قد تكون مرتبطة بالأمم المتحدة وقد تكون غير مرتبطة بها، والقاعدة أن يتم الوصل بين الوكالة المتخصصة وبين الأمم المتحدة من خلال المجلس الاقتصادي والاجتماعي.

ومن أمثلة الوكالات المتخصصة: اتحاد التلغراف الدولي، واتحاد البريد العالمي، ومكتب الصحة العالمي، والاتحاد الدولي للتعريفات الجمركية. وتوجد الآن نحو ١٥ وكالة دولية متخصصة تم الوصل بينها وبين الأمم المتحدة عن طريق المجلس الاقتصادي والاجتماعي منها: منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو)، ومنظمة العمل الدولية، ومنظمة الصحة العالمية، ومنظمة الأغذية والزراعة الدولية ... الخ.

وكيل وزارة Deputy Minister / Undersecretary

هو أمين عام الوزارة، وهو موظف دائم يلي الوزير من حيث المستوى الإداري، ولا علاقة له بالسياسة، ومستوفٍ للإعداد الفني والعملي الذي يتفق ونشاط الوزارة التي يعمل بها، ويقوم بالتنفيذ العملي لسياسة الوزارة. وإذا كان نشاط الوزارة هاماً ومتنوعاً فقد يكون بها أكثر من أمين عام أو وكيل.

الولاء التنظيمي (الانتماء) Organizational Allegiance

يعرف الولاء التنظيمي بأنه اعتقاد قوي وقبول من جانب الأفراد أعضاء التنظيم بأهداف وقيم المنظمة، ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالح المنظمة التي يعملون بها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية المنظمة. والدفاع عنها وتحسين سمعتها.

كما يعرف الولاء التنظيمي بأنه استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرارية العلاقة التعاقدية بينهما، ويترتب عليه سلوك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح واستمرار المنظمة، كالاستعداد لبذل مجهود أكبر، والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية.

ولاية State

الولاية في اللغة: من ولي الأمر بمعنى قام به بنفسه. وولي ولاية إذا ملك أمر التصرف فيها، وكذلك ترد الولاية بمعنى النصرة والمحبة، كما تأتي بمعنى القدرة والسلطان.

ويطلق لفظ الولاية في الاصطلاح الإداري على ذلك الإقليم أو الجزء من الدولة الفدرالية. كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية. والولاية في ظل النظام الفدرالي هي بمثابة دولة صغيرة لها دستورها ونظامها الخاص، ولكنها تشترك مع بقية الولايات المنضوية في الاتحاد

بدستور عام مشترك هو الدستور الاتحادي، ويرأس الولايات جميعها رئيس واحد يمثلها أمام بقية الدول والهيئات الدولية.

وفي الاصطلاح الفقهي تأخذ الولاية معنى آخر وتنقسم إلى قسمين: عامة، وخاصة.

فأما الولاية العامة Rule: فهي سلطة تدبير المصالح العامة للأمة، وتصريف شؤون الناس، والأمر والنهي فيهم. ويتولى أمرها الإمام أو الوالي وأمراء الأقاليم والبلدان والوزراء والقضاء والشرطة والمظالم والحسبة والأمارة على الجهاد وجباية الصدقات والخراج ... الخ.

وأما الولاية الخاصة: فهي سلطة تمكن صاحبها من مباشرة العقود وترتيب آثارها دون توقف على رضا الغير، ولا علاقة لها بتدبير الأمور العامة، وهي نوعان: ولاية على النفس وولاية على المال.

فأما الولاية على النفس Guardianship فهي عبارة عن سلطة تنصب على التربية والتزويج لمن هو في حاجة لذلك. وأسبابها: الصغر والأنوثة والجنون والعته.

وأما الولاية على المال فهو عبارة عن سلطة التصرف فيه، وهي نوعان: قاصرة ومتعدية. فأما القاصرة، فهي سلطة المرء على نفسه إذا كان متمتعاً بأهلية الأداء الكاملة، وليس عليه أي حجر. أما المتعدية فهي سلطة المرء على مال غيره، وهي ضربان: سلطة أصلية، وهي التي تثبت بإثبات الشارع في غير حاجة إلى مثبت من البشر وتنحصر في ولاية الأب والجد على مال ولدهما القاصر. وسلطة نيابية، وهي التي يستمدها صاحبها من شخص آخر كالوصي والوكيل.


الذخيرة العربية

قائمة المراجع

أولاً: المعاجم

١- دليل المصطلحات العربية الموحدة في العلوم الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة،١٩٧٤م.

٢- قاموس الإدارة، نبيل غطاس، هـ. جوهانسن، أ. روبرتسون، أ. برش، مكتبة لبنان، بيروت، ١٩٨٣م.

٣- قاموس الإدارة العامة، د. زكي راتب غوشة، مطبعة التوفيق، عمان، ط١، ١٩٧٥.

٤- القاموس الاقتصادي، حسن النجفي، مديرية مطبعة الإدارة المحلية، بغداد،١٩٧٧.

٥- قاموس التحليل الاجتماعي، فيصل السالم، توفيق فرح، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ١٩٩٥م.

٦- قاموس علم الاجتماع، تحرير محمد عاطف غيث، دار المعرفة الجامعية، الأسكندرية، ١٩٩٥م.

٧- مختار الصحاح، محمد بن أبي بكر الرزي، دار الكتب العربية، بيروت، بدون تاريخ.

٨- مصطلحات إدارية مختارة، محمد علي حلاوي، مطبعة العاني، بغداد، ١٩٧٦م.

٩- معجم الأخطاء الشائعة، محمد العدناني، مكتبة لبنان، بيروت، ط٢، ١٩٨٠م.

١٠- معجم الأغلاط اللغوية المعاصرة، محمد العدناني، مكتبة لبنان، ط١، ١٩٨٤م.

١١- معجم البلدان، ياقوت الحموي، دار إحياء التراث العربي، بيروت، بدون تاريخ.

١٢- معجم العربي للعلوم الاجتماعية، المركز الإقليمي للبحوث والتوثيق في العلوم الاجتماعية، أراكس، القاهرة، ١٩٩٤م.

١٣- معجم العلوم الاجتماعية، إبراهيم مدكور وآخرون، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، ١٩٧٥م.

١٤- معجم المصطلحات الاجتماعية، خليل أحمد خليل، دار الفكر اللبناني، بيـــروت، ط١، ١٩٩٥م.

١٥- معجم المصطلحات الإدارية، محمد بن عبداله البرعي، محمد بن إبراهيم التويجري، مكتبة العبيكان، الرياض، ط١، ١٩٩٣.

١٦- معجم المصطلحات الاقتصادية، أحمد زكي بدوي، دار الكتاب المصري، ١٩٨٤م.

١٧- معجم المصطلحات الاقتصادية في لغة الفقهاء، نزيه حماد، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ط١، ١٩٩٤م.

١٨- معجم المصطلحات التجارية الفني، جليل قسطو، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط١، ١٩٧٧م.

١٩- المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، القاهرة، ط٤، ١٩٧٢م.

٢٠- معجم علم الاجتماع، تحرير دينكسن ميتشل، ترجمة: إحسان محمد الحسن، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، ط٢، ١٩٨٦م.

٢١- معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، كمال محمد علي، دار النهضة العربية، القاهــرة، ١٩٨٤م.

٢٢- معجم مصطلحات العلوم التنمية اللاجتماعية والعلوم المتصلة بها: ادارة العمل الاجتماعي، جامعة الدول العربية، بدون تاريخ.

٢٣- معجم مصطلحات العلوم الإدارية، أحمد زكي بدوي، دار الكتاب المصري، دار الكتاب اللبناني، القاهرة – بيروت، ط١، ١٩٨٤م.

٢٤- معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، أحمد زكي بدوي، مكتبة لبنان، ١٩٨٤م.

٢٥- معجم مصطلحات القوى العاملة، أحمد زكي بدوي، ومحمد كمال مصطفى، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ١٩٨٤م.

٢٦- المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، بيروت، ط١١، ١٩٨١م.

٢٧- الموسوعة الثقافية، بإشراف: د. حسن سعيد، مؤسسة فرانكلين، القاهرة، ١٩٧٢م.

٢٨- الموسوعة السياسية، عبدالوهاب الكيالي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، ط١، ١٩٧٩م.

٢٩- الموسوعة الفقهية، وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، الكويت.

٣٠- موسوعة المصطلحات الاقتصادية والإحصائية، عبدالعزيز فهمي هيكل، دار النهضة العربية، بيروت، ط٢، ١٩٨٦م.

٣١- موسوعة المصطلحات الاقتصادية، حسين عمر، دار الشروق، جدة، ط٣، ١٩٧٩م.

ثانياً: الكتب

٣٢- أبو الحسن الماوردي، الأحكام السلطانية والولايات الدينية، دار الكتب العلمية، بيروت، ١٩٨٥م.

٣٣- أحمد إبراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام، الدار السودانية للكتب، ط٣، ١٩٨٤م.

٣٤- أحمد حافظ نجم، مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٧٩م.

٣٥- أحمد الصباب، مبادئ الإدارة، ج٢، دار عكاظ للطباعة والنشر، جدة، ١٩٨٠م.

٣٦- أحمد صقر عاشور، الإدارة العامة، مدخل بيئي مقارن، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، بدون تاريخ أو طبعة.

٣٧- أحمد عادل كمال، الطريق إلى المدائن، دار النفائس، بيروت، ط٤، ١٩٨٢م.

٣٨- أحمد عبدالسلام دباس، آراء ونظريات في الإدارة العامة، دار طلاس، دمشق، ١٩٨٨م.

٣٩- أحمد عزت راجح، أصول علم النفس، المكتب المصري الحديث، الإسكندرية، ط٩، ١٩٧٣م.

٤٠- القطب محمد القطب طبلية، نظام الإدارة في الإسلام، دراسة مقارنة بالنظم المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، ط٢، ١٩٨٥م.

٤١- تقي الدين ابن تيمية، السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، دار المعرفة، بيروت.

٤٢- جمال محمد أحمد عبدة، دور المنهج الاسلامي في تنمية الموارد البشرية، دار الفرقان عمان، ط١، ١٩٨٤م.

٤٣- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٧٨م.

٤٤- حامد أحمد رمضان بدر، إدارة المنظمات: اتجاه شرطي، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، ط١، ١٩٨٢م.

٤٥- حامد عبد السلام زهران، علم النفس الاجتماعي، عالم الكتب، القاهرة، ط٤، ١٩٧٧م.

٤٦- حسن إبراهيم حسن، تاريخ الاسلام السياسي والديني والثقافي والإجتماعي، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ط٧، ١٩٦٤م.

٤٧- حسين محمود حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، مكتبة الحامد، عمان، ط١، ١٩٩٦م.

٤٨- حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الاداري الاسلامي والمقارن: الأصول العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، ط٥، ١٩٨٥م.

٤٩- خالد سمارة الزعبي، القانون الإداري وتطبيقاته في المملكة الاردنية الهاشمية، الشركة الدولية للطباعة والنشر، عمان، ١٩٨٩م.

٥٠- ذوقان عبيدات، وعبد الرحمن عدس، وكايد عبد الحق، البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه، دار مجدولاي للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٨٣، بدون طبعة.

٥١- رشيد عبد الحميد، ومحمود الحياري، أخلاقيات المهنة، مكتبة الشباب ومطبعتها، ط٢، ١٩٨٥م.

٥٢- رياض المومني، وزارة التربية والتعليم، المعلومات التجارية والاقتصادية: للصف الثاني ثانوي التجاري، ط١، عمان ١٩٩٦م.

٥٣- سعاد برنوطي، قراءات في السلوك الإداري، الجامعة المستنصرية، بغداد بدون تاريخ.

٥٤- سعيد ياسين عامر، استراتيجيات التنفيذ وتطوير المنظمات، القاهرة، ١٩٩٤م.

٥٥- سليمان الطماوي، مبادئ القانون الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، ١٩٧٧م.

٥٦- سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٧٦م.

٥٧- صلاح الدين عبدالباقي وعبدالسلام أبو قحف، العلاقات العامة، الدار الجامعية، بيروت، ١٩٩٣م.

٥٨- ظافر القاسمي، نظام الحكم في الشريعة والتاريخ الإسلامي: الحياة الدستورية، دار النفائس، بيروت، ط٥، ١٩٨٥م.

٥٩- عاصم الأعرجي، دراسات في التطوير الإداري: منظور تطبيقي، دار الفكر، عمان، ط١، ١٩٩٥م.

٦٠- عبدالأمير عبدالعظيم العكيلي، مذكرات في مبادئ الإدارة العامة: مدخل بيئي مقارن، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، ١٩٩٢م.

٦١- عبدالباري درة وموسى توفيق المدهون وإبراهيم محمد الجزراوي، الإدارة الحديثة: المفاهيم والعمليات، منهج علمي تحليلي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، ط١، ١٩٩٤م.

٦٢- عبدالسلام صالح عرفة، المنظمات الدولية والإقليمية، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان، مصراته، ليبيا، ط١، ١٩٩٣م.

٦٣- عبدالكريم درويش وليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٨٠م.

٦٤- عبد المنعم شوقي، مجتمع المدينة: الإجتماع الحضري، دار النهضة العربية، بيروت، ط٧، ١٩٨١م.

٦٥- عزيزة الشريف، مبادئ علم الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٦م.

٦٦- علي محمد عبد الوهاب وآخرون، استراتجيات التغير وتطوير المنظمات.

٦٧- عماد صليبا معايعة، إدارة الوقت، بدون دار نشر، عمان، ١٩٩١م.

٦٨- عمر وصفي عقيلي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط١، ١٩٩٧م.

٦٩- عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٣م.

٧٠- فؤاد الشيخ سالم، وزياد رمضان، وأميمة الدهان، ومحسن مخامرة، المفاهيم الإدارية الحديثة، شركة دار الشعب، عمان، ١٩٨٢م.

٧١- فوزي حبيش، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، بحث رقم (٢٦٢)، ١٩٨٢م.

٧٢- كمال حمدي أبو الخير، الإدارة بين النظرية والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٧٦م.

٧٣- ماجد راغب الحلو، القانون الإداري الكويتي وقانون الخدمة المدنية الجديد، ذات السلاسل، الكويت، ط١، ١٩٨٠م.

٧٤- محسن أحمد الخضيري، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، مكتبة مدبولي، القاهرة، ط٢، بدون تاريخ.

٧٥- محسن أحمد الخضيري، الضغوط الإدارية: الظاهرة، الأسباب، العلاج، مكتبة مدبولي، القاهرة، ١٩٩١م.

٧٦- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، ١٩٩٣م، بدون طبعة.

٧٧- محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق، جدة، ط٧، ١٩٨٤م.

٧٨- محمد عبدالستار عثمان، المدينة الإسلامية (سلسلة عالم المعرفة)، الكويت، ط١، ١٩٨٨م.

٧٩- محمد عبدالفتاح ياغي، وعبدالمعطي عساف، مبادئ الإدارة العامة، مكتبة المحتسب، عمان، ١٩٨١م.

٨٠- محمد عبدالقادر أبو فارس، النظام السياسي في الإسلام، دار الفرقان، عمان، ط٢، ١٩٨٦م.

٨١- محمد عثمان الجعيلي، ومهدي محمد أمين شرفي، تسيب العاملين: محاولة لتأطير ودراسة وطرح ظاهرة سلوكية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، ط١، ١٩٨٩م.

٨٢- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، ط١، ١٩٨٩م.

٨٣- محمد كامل دليلة، نظرية المؤسسات العامة، جامعة بيروت العربية، ١٩٧٨م.

٨٤- محمد محمد جاهلين، التنظيمات الإدارية في الإسلام، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٤م.

٨٥- محمد محمود الذنيبات وأسامة محمد جردات، تصنيف الوظائف: الأسس والمراحل، عمان، ط١، ١٩٩٢م.

٨٦- محمد الناشد، المدخل إلى إدارة الأعمال، جامعة حلب، حلب، ١٩٧٩م.

٨٧- محمود شيت خطاب، قادة فتح بلاد فارس (إيران)، دار الفكر، بيروت، ط٣، ١٩٧٤م.

٨٨- محمود عساف، أصول الإدارة، مكتب لطفي للآلات الكاتبة، القاهرة، ١٩٨٢م.

٨٩- مدني عبدالقادر علاقي، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، دار تهامه، جدة، ط١، ١٩٨١م.

٩٠- مصطفى الحياري، الدواوين: من كتاب الخراج وصناعته الكتابة لقدامة بن جعفر الكاتب، شقير وعكشة، عمان، ط١، ١٩٨٦م.

٩١- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، ط١، ١٩٩٠م.

٩٢- مصطفى نجيب شاويش، الإدارة الحديثة: مفاهيم ووظائف وتطبيقات، دار الفرقان، عمان، ط١، ١٩٩٣م.

٩٣- ممدوح محمد ممدوح الرشيدات، الرقابة الإدارية وأثرها على أداء الإدارة العامة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، ١٩٩٢م.

٩٤- منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، ط٢، ١٩٧٩م.

٩٥- منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الشعب، القاهرة، ١٩٧٦م.

٩٦- موسى مدهون، إبراهيم الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، ط١، ١٩٩٥م.

٩٧- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الوقت، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩١م.

٩٨- نادر أحمد أبو شيخة، وعبداللطيف الأسعد، المرشد إلى توصيف وتصنيف الوظائف، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، ١٩٩٠م.

٩٩- نادر أحمد أبو شيخة، وعبدالمعطي عساف، الإدارة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية.

١٠٠- نائل العواملة، الإدارة المالية العامة في النظرية والتطبيق، دار الفرقان، عمان، ط١، ١٩٨٩م.

١٠١- نسرين نايف العوران، ومصطفى نجيب شاويش، وأحمد محمود أبو الرب، ومحمد نور عبدالمجيد الشريدة، ورزق عبيدات، إدارة المكاتب: للصف الثاني الثانوي الشامل المهني، مناهج وزارة التربية والتعليم،عمان، ط١، ١٩٩٦م.

١٠٢- هاني عبدالرحمن صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم، مطبعة كتابكم، عمان، ط١، ١٩٨٦م.

١٠٣- هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، هيرندن، فرجينيا، الولايات المتحدة الأمريكية، ط٢، ١٩٩٥م.

١٠٤- ونيس المهدي رحومة، ملاك الوظائف، طريقة إعداد الملاكات، دار الكتاب والتوزيع والإعلان والمطابع، بنغازي، الجماهيرية الليبية.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإدارة التنفيذية LineManagement	٣٠
إدارة التنمية Development Administration	٣١
الإدارة الذاتية Self Management	٣١
الإدارة العامة Public Administration	٣٢
إدارة الدين العام Debt Management	٣٣
إدارة السير Traffic Management	٣٤
إدارة الصراع	٣٥
الإدارة العلمية Scientific Management	٣٥
الإدارة العليا Top Management	٣٦
الإدارة المالية Financial Administration	٣٦
الإدارة المباشرة (للمشاريع العامة) Direct Management (for public ownership)	٣٧
الإدارة المحلية Local Administration	٣٧
الإدارة المقارنة Comparative Administration	٣٨
الإدارة الوسطى Middle Management	٣٩
إدارة الوقت Time Management	٣٩
الإدراك Perception	٤١
الازدواج الضريبي Duality Tax	٤٢
الإستان	٤٣
استرجاع (تغذية عكسية) Feedback	٤٣
الاستشارة الإدارية Administrative Consultation	٤٣
الاستقالة (الاستعفاء) Resignation	٤٤
أسلوب دلفي Delphi Technique	٤٤
الإشراف Supervision	٤٥
إصلاح إداري Administrative Reform	٤٦
إصلاح نقدي Monetary Reform	٤٦
الإضراب Strike	٤٧
إعادة التنظيم Reorganization	٤٨
الإعارة Seconding	٤٩
إعانات Subsidies	٤٩
إغناء العمل	٤٩
الأقدمية Seniority	٤٩
إقليم Region	٥٠
الإلتزام التنظيمي Organizational Commitment	٥١
الإمارة Emirate, Principality	٥١
إمارة الاستكفاء	٥٢

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة
((و)) حرف الواو	٣٧١
وحدة الأمر	٣٧١
وحدة القيادة / وحدة الأمر Unity of Command	٣٧١
وحدة الهدف Unity of Objective	٣٧٢
الوزارة Ministry	٣٧٢
وزارة التفويض Authorization Ministry	٣٧٢
وزارة التنفيذ Execution Ministry	٣٧٤
وزير Minister	٣٧٥
الوصاية الإدارية Trusteeship	٣٧٥
وصف الوظيفة Job Description	٣٧٦
الوظيفة (المنصب أو المركز الوظيفي) Position	٣٧٦
الوظائف المحجوزة Restricted Employments	٣٧٧
وظيفة عامة Public Function	٣٧٧
وظيفة شاغرة Vacancy	٣٧٨
الوظيفة المغلقة Dead-End Job	٣٧٨
الوقف عن العمل Suspension / Lay off	٣٧٨
وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) United Nations Relief and Works Agency for Palestinian Refugees in the Near East (UNRWA)	٣٧٨
الوكالة الدولية للطاقة الذرية International Atomic Energy Agency (IAEA)	٣٧٩
وكالة متخصصة Specialized Agency	٣٧٩
وكيل وزارة Deputy Minister (Undersecretary)	٣٨٠
الولاء التنظيمي (الانتماء) Organizational Allegiance	٣٨٠
ولاية State	٣٨٠
قائمة المراجع	٣٨٣